PRATIQUES INNOVATRICES

EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS SEPT ENTREPRISES DE TRANSFORMATION ET DE DISTRIBUTION AGROALIMENTAIRES

ÉTUDE

Faits saillants

Alimentation *R. Denis inc.*

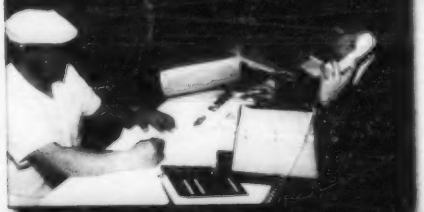
Fromagerie Tournevent inc.

Clic Import Export inc.

Metro Richelieu 2000 inc. Division Boeuf Mérite Montréal

Le Marché de Place Pie XI inc.

Boulangerie Demers



La Maison du Gibier inc.

Québec

Ministère de
l'Agriculture, des Pêcheries
et de l'Alimentation

Le projet

Dans les secteurs d'activité de la transformation et de la distribution agroalimentaires, comme dans les autres secteurs de l'activité économique du Québec, la plupart des entreprises ont mis au point, — et utilisent toujours —, des modes de gestion qui visent davantage les conditions de travail des personnes que les personnes elles-mêmes. Par contre, en vue de faire face aux nombreux défis qu'elles doivent relever eu égard à l'accroissement de la concurrence, à l'ouverture des marchés et aux exigences de plus en plus pressantes qui leur sont faites sur le plan de la qualité, certaines entreprises qui exercent leurs activités dans le domaine de l'agroalimentaire ont pris un virage en ce qui concerne la gestion de leurs ressources humaines. En effet, elles ont instauré des pratiques innovatrices en cette matière et, de ce fait, ont consolidé leur situation.

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a voulu mettre au jour, à l'aide d'études de cas, l'histoire particulière d'entreprises de la transformation et de la distribution agroalimentaires qui ont pris de telles initiatives. Pour le Ministère, il s'agissait de permettre à d'autres entreprises agroalimentaires de s'inspirer de l'expérience de chacune.

Les activités mises en œuvre

Pour produire les études de cas, le Ministère a retenu les services de la société Éduconseil inc. Ainsi, entre mars et juin 2000, l'équipe de cette société a fait des entrevues en profondeur auprès des membres de la direction, des syndicats et du personnel, et ce, dans sept entreprises agroalimentaires. Ces entreprises ont été choisies à la suite d'un processus d'échantillonnage approprié, c'est-à-dire qu'elles ont été sélectionnées en vue d'assurer une juste représentation de la diversité de situations des entreprises agroalimentaires en ce qui concerne la région, le sous-secteur d'activité, le nombre de personnes en emploi, la présence ou non d'un syndicat, l'approche de gestion en vigueur dans l'entreprise et les nouvelles pratiques mises en place en matière de gestion des ressources humaines. Après quoi, l'équipe a préparé les synthèses analytiques sur le résultat de chaque étude de cas, ainsi que les faits saillants qui se dégagent du résultat d'ensemble de la consultation menée auprès des entreprises.

Les entreprises agroalimentaires ayant pris part au projet

Bel et bien représentatives de la diversité de situations dans laquelle se trouve l'ensemble des entreprises agroalimentaires, les entreprises qui ont fait l'objet d'une étude de cas sont les suivantes :

- Alimentation R. Denis inc.
- Fromagerie Tournevent inc.
- Clic Import Export inc.
- Métro Richelieu 2000 inc. Division Boeuf Mérite Montréal
- Le Marché de Place Pie XI inc.
- Boulangerie Demers
- La Maison du Gibier inc.

Les principales constatations

Avant d'exposer l'histoire du cas de chacune de ces entreprises, il est intéressant de présenter les principales constatations qui se dégagent de la consultation dans son ensemble, lesquelles constatations peuvent être regroupées en trois points : l'origine du projet de changements et la nature des pratiques mises en place; les conditions de succès de l'instauration de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines dans une entreprise; les avantages à innover sur le plan de la gestion des ressources humaines et à s'appuyer sur le potentiel de chaque membre du personnel pour réussir en affaires. À la lecture de ces constatations, on pourrait facilement s'imaginer qu'elles ont été tirées tout droit des écrits les plus récents sur les théories de la gestion moderne des ressources humaines. Toutefois, force est de constater que, dans les faits — l'histoire du cas de chacune des entreprises en témoigne —, elles proviennent de l'expérience de sept entreprises québécoises du secteur agroalimentaire.

L'origine du projet de changements et la nature des pratiques mises en place

Dans la plupart des entreprises de la transformation et de la distribution agroalimentaires qui ont pris part au projet, l'instauration de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines a été motivée soit par la nécessité d'améliorer la productivité de l'entreprise, d'augmenter, voire d'assurer, sa rentabilité ou d'assainir le climat de travail, soit par la volonté des gestionnaires de réussir en affaires tout en mettant à l'épreuve l'efficacité de principes de gestion qui leur tiennent à cœur. De même, la révision de l'organisation du travail a été mise au centre des changements apportés dans l'entreprise. Ainsi, ce qui caractérise les pratiques innovatrices et prometteuses, que ces entreprises ont mises en place, peut être résumé comme suit, ce qui revient à dire qu'à sa manière, chacune :

- accorde une attention particulière à la dimension sociale comme à la dimension économique de la mission de l'entreprise;
- appuie son approche de gestion sur le respect des personnes et sur l'équité;
- travaille dans un esprit de collaboration avec les membres du personnel, et les associe aux processus de décisions dans l'entreprise, et ce, à l'aide de comités de travail paritaires;
- assure la circulation, dans l'entreprise, d'une information officielle et continue;
- agit avec transparence auprès des membres du personnel à

propos de toute question liée à la situation de l'entreprise, voire à sa rentabilité, et à la planification stratégique de sa croissance;

- voit à ce que chaque membre du personnel ait accès à la formation nécessaire comme aux moyens utiles pour lui permettre d'exécuter, au mieux, son travail;

- donne, par l'intermédiaire de l'organisation du travail, le plus de responsabilités possible aux membres du personnel dans l'exécution quotidienne de leurs tâches et favorise le travail d'équipe, l'initiative et l'autonomie;

- prend en considération toute proposition propre à améliorer les pratiques dans l'entreprise;

- vise aussi bien la rentabilité de l'entreprise que la satisfaction des membres du personnel par rapport à leur travail.

À cela, il est utile d'ajouter que, parmi les entreprises consultées, certaines ont mis en place, pour les membres du personnel, des mécanismes de participation aux profits; d'autres prévoient le faire à plus ou moins brève échéance.

En bref, dans la mise en place de nouvelles pratiques de gestion de leurs ressources humaines, les entreprises visaient à améliorer leur situation d'affaires. Pour ce faire, la plupart d'entre elles ont adopté une approche de gestion qui se rapporte, d'une manière ou d'une autre, à ce que l'on nomme la gestion participative.

Les conditions de succès de l'instauration de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines dans une entreprise

À la lecture de l'histoire de chaque entreprise, il ressort nettement que, pour mener à bien leur projet de changements en matière de gestion des ressources humaines, les entreprises consultées ont misé sur les mêmes éléments. Selon l'expérience de chacune, il s'agirait là des conditions de succès d'une telle opération, c'est-à-dire d'éléments incontournables dans la mise en œuvre d'un projet de la sorte, et ce, peu importent la taille de l'entreprise et le but visé dans le projet. Ainsi, de manière générale, dans l'instauration de leurs nouvelles pratiques, les entreprises ont vu à ce que :

- l'approche de gestion préconisée et le projet de changements à mettre en œuvre soient appuyés sur les valeurs mêmes de l'entreprise et sur celles de ses dirigeantes et dirigeants;

- la haute direction de l'entreprise adhère au projet et ait confiance en sa réussite;

- la collaboration du personnel soit acquise dès le début des travaux et se concrétise tout au long du projet, et ce, par l'intermédiaire du syndicat ou de son équivalent dans l'entreprise;

- le projet soit articulé avec soin et dans le souci du respect des personnes et de l'équité entre ces dernières, et ce, en vue de soutenir l'adhésion du plus grand nombre au projet dans son ensemble, de susciter la confiance et de prévenir la résistance vis-à-vis du projet et, le cas échéant, d'y faire face. Entre autres choses, cela suppose, d'une part, que les entreprises ont formulé clairement les objectifs poursuivis, lesquels devaient être mesurables facilement et accessibles à la compréhension de chacune et de chacun; d'autre part, qu'elles ont défini, avec réalisme, chaque moyen proposé pour atteindre les objectifs poursuivis, et ce, en vue de faire en sorte que, pour l'entreprise comme pour son personnel, le projet de changements donne lieu, à court terme, à un résultat visible et concluant;

- chaque personne visée par les changements mis en place soit associée, d'une manière ou d'une autre, à la mise en œuvre du projet, et qu'elle ait reçu l'information utile, voire la formation, pour comprendre la démarche suivie, y jouer un rôle actif, la commenter et, au besoin, proposer des modifications au projet;

- des mécanismes de communication officiels et transparents soient mis en place en vue de permettre, à l'ensemble des membres du personnel de l'entreprise, de suivre, de manière continue, l'évolution du projet;

- les changements mis en place soient évalués, notamment en ce qui concerne la satisfaction des membres du personnel par rapport à leur travail. À cet égard, les entreprises ont vu à ce que des suites concrètes soient données au résultat de l'évaluation, et ce, de manière à maintenir les acquis occasionnés par les changements apportés et à s'inscrire dans un processus continu d'amélioration des pratiques.

En quelque sorte, aux dires des personnes consultées dans les entreprises, le plus difficile ne résiderait pas dans la mise en œuvre d'une opération de changements. Il se rapporterait plutôt à la mise au point d'un tel projet, à la préparation du milieu à son instauration et à la vigilance nécessaire pour assurer sa réussite et son évolution.

Les avantages à innover sur le plan de la gestion des ressources humaines et à s'appuyer sur le potentiel de chaque membre du personnel pour réussir en affaires

À en juger par les données recueillies dans les sept entreprises consultées, cela ne fait aucun doute que la principale valeur d'une entreprise réside dans ses ressources humaines et que le fait de miser sur la compétence de ces dernières est un gage de réussite pour une entreprise. En effet, le personnel de

direction qui a participé à une entrevue dans chacune des entreprises reconnaît, tout d'abord, la pertinence d'avoir mis en place des pratiques innovatrices de gestion, lesquelles favorisent la mise à contribution du potentiel de chaque membre du personnel. Ensuite, il constate l'incidence positive de ces nouvelles pratiques sur la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Pour leur part, les membres des syndicats et du personnel de ces entreprises considèrent à quel point, en plus d'assurer le maintien des emplois ou d'en créer de nouveaux, il est stimulant de travailler dans une entreprise où leurs idées, leur expérience et leur expertise sont reconnues et mises en valeur.

Ainsi, selon la situation de chacune des sept entreprises agroalimentaires qui ont pris part au projet, la démarche d'instauration de pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources humaines aura eu des retombées tout à fait concrètes. De manière plus précise, les unes comme les autres y ont trouvé de nombreux avantages, parmi lesquels :

- une augmentation significative de la productivité;
- une amélioration déterminante de la rentabilité de l'entreprise;
- une réduction importante du taux de roulement du personnel;
- une diminution remarquable du taux d'accidents de travail et, en conséquence, des gains appréciables en ce qui concerne les sommes d'argent consenties à la santé et à la sécurité au travail;
- une plus grande responsabilisation des membres du personnel vis-à-vis de leur travail et, ce faisant, une hausse de la qualité;
- une augmentation indéniable de la satisfaction des membres du personnel par rapport à leur travail et, partant, un accroissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

En somme, l'instauration de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines dans des entreprises de la transformation et de la distribution agroalimentaires consiste dans une démarche qui, tout d'abord, a fait appel aux mêmes conditions de succès, peu importent les besoins et la situation particulière de l'entreprise et, ensuite, s'est révélée profitable aussi bien pour l'entreprise que pour son personnel.

Les feuillets ci-joints présentent l'expérience de chacune des entreprises agroalimentaires ayant fait l'objet d'une étude de cas.

101-06362/

Alimentation R. Denis inc.

un modèle de gestion participative

Collaboration à l'étude : Robert Denis, propriétaire et Diane Element, superviseure aux caisses et présidente du syndicat

Située à Laval, Alimentation R. Denis est la propriété, depuis 1986, de M. Robert Denis et de M^me^ Carole Beaudoin. Ce marché d'alimentation Provigo regroupe, aujourd'hui, plus de 85 personnes qui ont choisi d'être représentées par le Syndicat du Provigo R. Denis, rattaché à un syndicat indépendant, le Syndicat des employés de manutention et de service. Citée en exemple dans les écoles de gestion, cette entreprise applique de nombreux principes propres à une gestion moderne des ressources humaines.

...tre en pratique les principes de ...gestion participative dans une ...reprise qui lui appartiendra, ...à ce qui motive Robert Denis ... moment de l'acquisition d'un ...ché d'alimentation

...suite de ses études universitai... gestion, Robert Denis exerce, ...ant sept ans, la profession de ...sultant auprès de nombreuses ...reprises en difficulté. Animé par le ... de mettre en pratique les prin... liés à une gestion moderne des ...rces humaines, et soucieux de ...suivre leur application au-delà des ...ites acceptées, généralement, par la plupart des entreprises, Robert Denis songe à se lancer lui-même en affaires.

Au cours de l'automne 1986, il acquiert, avec son épouse Carole Beaudoin, un marché d'alimentation Provigo. Celui-ci est en piètre état. En effet, la saleté règne sur les comptoirs, le plancher et les vitrines, les tablettes ne sont pas remplies adéquatement, le personnel semble se préoccuper bien peu de la clientèle. À cela, s'ajoutent des pertes ... de 150 000 $. Toutefois, le ... d'alimentation est bien situé. ...agement du magasin, ...qui.

...iers jours qui suivent ... leur marché d'alimentation, les nouveaux propriétaires constatent, avec désarroi, l'ampleur des difficultés qu'ils doivent surmonter. Au-delà des nombreuses réparations coûteuses à faire de toute urgence, les problèmes organisationnels et humains sont multiples. Les mesures de contrôle des produits et des revenus du marché d'alimentation sont déficientes. Les postes clés liés à la réception et à la sortie des produits sont détenus et contrôlés par un homme et ses quatre fils qui imposent leur loi, celle du silence. Ces derniers acceptent difficilement l'arrivée de nouveaux propriétaires qui refusent de fermer les yeux sur les diverses manigances qui permettent à plusieurs de s'enrichir aux dépens de l'entreprise. De plus, au sein même du marché d'alimentation, règne la culture du laisser-aller et du moindre effort. Pour exprimer leur désaccord face au désir des propriétaires de redresser la situation, certains membres du personnel posent des actes de vandalisme et menacent les nouveaux propriétaires.

Maintenir le cap et poursuivre le but fixé, et ce, malgré les difficultés éprouvées, attendues comme inattendues

Ces derniers ne sont pas au bout de leur peine. Arrivée à échéance quelque temps avant l'achat du marché d'alimentation, la convention collective du personnel doit être renouvelée. L'offre patronale d'ouvrir les livres et de geler les salaires, pourtant considérés comme parmi les plus élevés sur le marché, et ce, jusqu'à ce que le déficit soit résorbé, est rejetée en assemblée générale. En février 1987, trois mois après l'achat du marché d'alimentation, la grève éclate.

L'entreprise étant, techniquement, en faillite, Robert Denis risque le tout pour le tout. Il multiplie les appels auprès des membres du personnel et négocie avec la banque. La détermination des propriétaires porte ses fruits. La banque décide de leur faire confiance; après un mois de débrayage, les membres du personnel acceptent les termes de la négociation collective et retournent au travail. Ce mois de grève aura coûté 100 000 $ au couple.

Le retour au travail s'effectue dans un climat qui demeure, toutefois, très difficile. Après avoir compris que certains membres du personnel avaient tenté de les mettre en faillite, les nouveaux propriétaires modifient leur attitude, jusque-là conciliatrice. De nouvelles règles de fonctionnement relatives à la courtoisie à l'égard de la clientèle, à la présence et au rendement au travail, de même qu'au respect des normes d'hygiène, sont édictées; de plus, leur application fait l'ob-

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

jet d'un suivi rigoureux de la part des propriétaires. Comme on peut s'y attendre, l'établissement de ces mesures de redressement provoque de nombreuses réactions de la part du personnel en place. Malgré le fait, les propriétaires poursuivent, sans relâche, le suivi accordé à chacun des dossiers disciplinaires pour mettre fin aux pratiques inacceptables. Réalisant la détermination des nouveaux propriétaires, certains préfèrent remettre leur démission. D'autres sont congédiés en vertu de preuves les incriminant pour vol ou fraude. S'ensuivent une série de griefs, dix-huit en tout, lesquels seront tous gagnés par la partie patronale.

Durant cette période qui s'échelonnera sur une année, les propriétaires recrutent avec beaucoup d'attention les membres d'une nouvelle équipe sur laquelle ils fondent l'avenir de leur entreprise. Parmi les 50 personnes à l'emploi du marché d'alimentation au moment de son acquisition par le couple, quatre d'entre elles, convaincues de la justesse des actions posées par les propriétaires, s'intègrent à la nouvelle équipe. *C'était essentiel que Robert fasse tous les changements qu'il a faits,* précise Diane Element qui a vécu la transition. M^me^ Element qui occupe le poste de superviseure aux caisses est la présidente du syndicat du marché d'alimentation.

Robert Denis entend établir la collaboration au sein de la nouvelle équipe et amener les gens à réfléchir, ensemble, à une situation, à proposer des améliorations, à se parler. *La seule chose que je sais faire,* dit-il, *c'est d'amener une équipe à travailler ensemble.* Le propriétaire tient à le préciser. C'est l'équipe et ses suggestions qui ont permis à l'organisation d'être ce qu'elle est devenue et de se doter d'un mode de fonctionnement bien à elle. Une entreprise où des pratiques de gestion souvent innovatrices sont mises en œuvre, et ce, de manière continue et progressive, afin de se donner les moyens d'affronter les différentes situations qui se présentent dans la gestion d'un commerce.

Instaurer, comme prévu, de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines

Malgré l'expérience éprouvante qu'ils ont vécue, Robert Denis et Carole Beaudoin n'ont jamais perdu de vue l'objectif qui les animait au moment de l'achat du marché d'alimentation, soit mettre en application les principes d'une gestion participative, à savoir : partager l'information avec les membres de l'équipe et favoriser la formation utile à sa compréhension; responsabiliser les membres du personnel et favoriser leur participation à la prise de décisions; partager les profits de l'entreprise. D'ailleurs, dans l'esprit des propriétaires, la mise en place de mesures d'intéressement constitue la conclusion ultime et logique d'un processus de gestion participative. À la suite du redressement de l'entreprise, cette dimension refait rapidement surface. Elle constitue aujourd'hui la pierre d'assise du système de gestion participative instauré dans l'entreprise Alimentation R. Denis.

Dans la mise en œuvre de son approche en gestion des ressources humaines, Robert Denis poursuit l'atteinte de deux objectifs : *bonheur et succès. Chez nous,* explique-t-il, *l'humain est important; on vise à améliorer conjointement productivité et satisfaction au travail.* D'ailleurs, cet employeur s'engage à travailler à l'application de toute suggestion qui sera bénéfique autant sur le plan de l'humain que sur celui de l'entreprise et de la clientèle. C'est ce qu'il appelle une *approche gagnant-gagnant.*

Partager l'information avec les membres de l'équipe et favoriser la formation utile à sa compréhension

Pour Robert Denis, il ne fait pas de doute que la gestion des ressources humaines, selon une approche de gestion participative, requiert l'établissement et le maintien d'un lien de confiance entre les gestionnaires et les membres du personnel. De cette façon, il lui importe que l'information touchant la vie de l'organisation soit transmise, de façon officielle, à l'ensemble du personnel, afin d'éviter que des bribes d'information circulent ici et là et, ainsi, alimentent des rumeurs qui peuvent se révéler néfastes pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

En vue d'assurer la diffusion de l'information, une des premières actions posées a été d'afficher les ventes quotidiennes pour chacune des unités, de le faire en les comparant avec celles de l'année précédente, et de les placer à un endroit accessible à toutes et à tous. À *l'époque,* nous rappelle Robert Denis, *aucun magasin ne faisait cela; maintenant, c'est une pratique qui est assez diffusée chez Provigo.* Par ailleurs, chaque semaine, à la fin de la réunion qui regroupe le personnel de gérance et Robert Denis, un document d'environ cinq pages est préparé à l'intention du personnel. *Le communiqué,* ainsi nommé, réunit plusieurs points d'information : l'analyse des ventes de la semaine précédente; les tendances actuelles du marché; la situation des compétiteurs; les prévisions pour le prochain mois; les nouveaux produits; les promotions à venir; les états financiers et leur analyse; les aspects liés aux relations de travail; les activités à caractère social de l'équipe; etc.

Dans l'entreprise, une place importante est consacrée à ce que Robert Denis appelle la *formation économique* de son personnel. Il s'agit de s'assurer que l'information qui lui est destinée sera bien reçue et comprise. Aussi accorde-t-il le temps nécessaire pour rendre chacune, comme chacun, apte à la lecture des états financiers et à leur interprétation, de même qu'à la compréhension du contexte, dans lequel se situe l'entreprise, et des contraintes auxquelles elle doit faire face. La transmission de l'information dans *Le communiqué* favorise, notamment, cette *formation économique;* quant au temps consenti à sa rédaction, il est même reconnu par le syndicat comme répondant aux fins de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre,* mieux connue sous le nom de *loi 90.*

Responsabiliser les membres du personnel et favoriser leur participation à la prise de décisions

À l'aide d'une information juste et accessible, le personnel est en mesure d'évaluer les progrès réalisés par l'entreprise. Cela donne lieu à la réflexion qui se manifeste par la concertation au sein de l'équipe qui peut définir les moyens à prendre pour améliorer le service à la clientèle, la productivité, le contrôle des frais d'exploitation, etc. et ainsi affronter la concurrence. Qui plus est, l'information reçue agit comme facteur de motivation des personnes, ce qui permet à chacune de déterminer, en fonction de ses compétences particulières, notamment en matière de relations interpersonnelles, de gestion des ressources matérielles ou de mise en marché, de quelle façon elle peut contribuer davantage à la croissance de l'entreprise.

L'organisation du travail illustre, d'une autre manière, à quel point chaque personne est conviée à réfléchir sur son apport à la croissance de l'entreprise, et ce, quelle que soit la fonction qu'elle exerce. Robert Denis commente d'ailleurs ce fait : *Je dis aux gens, à la fin de leur période de probation, qu'ici, ils ne sont pas des numéros; ils ne sont pas qu'une paire de bras. Ils sont invités à penser et cela fait partie de leur tâche normale de penser. On les prend au complet.* C'est pourquoi l'enrichissement des tâches constitue, selon le propriétaire, un des facteurs de succès de l'entreprise et lui permet, notamment, d'attirer certains candidats et candidates. Par exemple, dans l'entreprise Alimentation R. Denis, chaque commis est responsable d'une allée, ce qui suppose que cette personne accomplit également les tâches liées à l'approvisionnement. Selon Robert Denis, cette personne est celle-là même qui reçoit les commentaires de la part de la clientèle. Ainsi, c'est elle qui est la mieux placée pour savoir quels sont les produits recherchés. En conséquence, comme elle est la personne la plus près de l'information utile pour effectuer les commandes, elle assume cette responsabilité dans l'entreprise.

Ainsi, la structure organisationnelle de l'entreprise est *horizontale*. Dans cette perspective, les responsabilités attribuées aux gérantes et aux gérants sont également importantes. Ces personnes embauchent le nouveau personnel, assurent la gestion des ressources humaines de leur unité et, à ce titre, elles font l'évaluation du rendement de ces dernières. Elles préparent également les horaires de travail, accordent les congés et gèrent les vacances. Lorsque, à la blague, on demande au propriétaire ce qu'il peut bien faire de ses journées, il nous répond : *J'ai toujours pensé que mon rôle de gestionnaire n'était pas d'être un rouage dans la machine, une pièce essentielle; je suis plutôt l'huile. Je vais là où la machine a besoin d'être lubrifiée.* Il s'assure ainsi d'être en mesure d'intervenir, en toute équité et au moment jugé opportun, pour régler les situations qui peuvent devenir problématiques et entraîner l'épuisement des ressources humaines ou, encore, pour faire les représentations jugées utiles à l'extérieur du magasin. Son action requiert beaucoup de vigilance, notamment à l'égard du personnel de gérance qui doit maintenir son action en accord avec les priorités de l'entreprise. En effet, si certaines personnes peuvent être à la bonne place, au bon moment, la situation peut changer avec le temps.

Les pratiques mises en place en ce qui concerne la consultation et le partage dans la prise de décisions s'étendent au-delà des activités quotidiennes et trouvent des applications au moment de l'instauration de changements importants pour l'entreprise. Par exemple, à chaque rénovation, le plan est suggéré au personnel; de plus, rien n'est mis en marche avant que chaque membre du personnel ait vu son poste de travail et ait apporté ses suggestions en ce qui a trait à sa conception. Il en est de même pour les décisions importantes. On évalue alors, ensemble, les conséquences d'une décision, tant sous l'angle de la rentabilité de l'entreprise et du service à la clientèle, que sous celui du personnel qui y travaille. Ainsi, par ce processus, il a été décidé de ne pas garder le supermarché ouvert durant la nuit, jugeant, d'une part, que le manque de personnel sur le plancher pouvait nuire au service à la clientèle, tout comme il pourrait permettre un accroissement du vol, et, d'autre part, que le travail de nuit ne constituait pas un mode équilibré de travail. *On a doublé le volume des ventes en dix ans,* renchérit Robert Denis, *et on n'a toujours pas d'équipe de nuit!*

Pour le propriétaire, le temps consenti à créer un consensus autour des décisions qui affecteront le travail des membres de l'organisation importe peu. *Ce qu'il faut voir dans les changements,* affirme-t-il, *c'est que la résistance aux changements vient souvent de la façon dont ceux-ci sont introduits, beaucoup plus que sur le fond du changement. Si tu ne respectes pas les employés dans la façon dont le changement est introduit, ils contestent... Il faut prendre le temps de créer un consensus. Une fois la décision arrêtée, il n'y a pas de résistance.*

Ce climat de collaboration, appuyé sur une relation de confiance entre les propriétaires et les membres du personnel, influe sur les relations de travail. Après avoir décidé d'être représenté par un syndicat indépendant, le personnel a entamé, avec les propriétaires, la négociation collective de l'entente. En guise de préparation à cette négociation, on a mis sur pied un comité représentatif du personnel, afin qu'il puisse effectuer une enquête salariale qui servirait de cadre de référence à la négociation. Le comité ainsi formé a réuni l'information et l'a présentée dans un document distribué aux membres du personnel. Par la suite, ces derniers ont eu l'occasion d'exprimer leur point de vue à ce sujet. Cette façon de faire a eu comme conséquence de diminuer considérablement le temps consacré aux pourparlers à ce sujet et d'en arriver rapidement à une entente.

Le travail à l'aide de la mise sur pied de comités représentatifs est d'ailleurs assez fréquent dans l'organisation. Cela permet à tous les membres du personnel d'exprimer, à un moment ou à un autre du processus de consultation, leur point de vue et leurs suggestions. En 1991, un comité composé de représentantes et de représentants de

chaque unité a été créé en vue d'établir les forces et les faiblesses de l'entreprise. En collaboration avec un professeur de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), ce comité a conçu un questionnaire auquel le personnel a dû répondre. Le résultat de la consultation a été présenté à la réunion annuelle de l'entreprise. Dans les semaines qui ont suivi, des mesures diverses ont été prises en vue de donner des suites concrètes au résultat de cette consultation.

Dans le même ordre d'idées, un exemple probant sur le plan des relations de travail est celui de la mise en œuvre d'un processus de *négociation continue*. Désireuses d'adapter les clauses normatives de la convention collective à la situation du marché d'alimentation et de répondre aux préoccupations de l'ensemble des membres du personnel, les parties, patronale et syndicale, ont convenu d'inclure, au moment de la signature de l'entente avec le nouveau syndicat, une clause visant la mise sur pied d'un comité de relations de travail dont le mandat serait celui de réviser l'ensemble des chapitres de la convention collective.

Ainsi, pendant les 18 mois que durera le processus de *négociation continue*, chaque chapitre sera révisé. Le processus adopté est le suivant. Tout d'abord, le comité résume, affiche et reçoit les commentaires et les suggestions du personnel. Ensuite, un comité restreint effectue le sommaire des suggestions apportées; après approbation du comité de travail, il affiche le résultat. S'ensuit alors une nouvelle période de consultation à l'issue de laquelle on établit un consensus. Enfin, une fois le consensus établi, les conseillers juridiques rédigent le texte qui sera déposé au ministère du Travail, non sans l'avoir, au préalable, distribué dans l'entreprise. Lorsqu'il relate les événements entourant cette période de négociation, Robert Denis ne peut s'empêcher d'exprimer que c'est probablement sa plus belle réussite professionnelle. En effet, *depuis le processus de négociation continue*, souligne Robert Denis, *on n'a jamais eu le besoin de revenir travailler de nouveau la convention collective.*

Partager les profits de l'entreprise

Dans l'entreprise Alimentation R. Denis, tout le personnel est associé au système de partage des profits. Inscrit à la convention collective en remplacement d'une prime annuelle associée au salaire, le partage des profits permet la distribution du tiers du profit net total du marché d'alimentation. Le partage s'effectue selon les modalités suivantes : le personnel à statut régulier touche 0,5 p. 100; les assistantes et les assistants, 1 p. 100; les gérantes et les gérants, 2 p. 100; le personnel à temps partiel, un pourcentage établi en fonction des heures travaillées et des années d'expérience.

Pour l'ensemble des membres du personnel, le résultat de la mise en place de ces mesures d'intéressement est appréciable. En effet, au cours de chacune des cinq dernières années, le personnel à statut régulier a reçu, en guise de part aux profits, une somme équivalant à cinq semaines de salaire, tout comme cela fut le cas pour le personnel à temps partiel. Pour les assistantes et les assistants, ce fut le double. Il faut constater que, dans l'industrie, il est rare de voir une prime annuelle valoir plus d'une semaine de salaire. Dès lors, on comprend facilement que ces mesures constituent un facteur de motivation important pour le personnel, ce qui a une incidence certaine sur la rentabilité de l'entreprise.

Il est utile de signaler également que le système de partage des profits a été pensé en vue d'assurer la collaboration entre les diverses unités. En effet, le partage s'effectue sur l'ensemble des résultats du marché d'alimentation, et non pas en fonction de chacune des unités.

Atteindre le but poursuivi, à savoir la rentabilité et la satisfaction au travail

Bien qu'il soit difficile d'établir un lien direct entre la rentabilité de l'entreprise et le système de gestion participative, force est de constater que Alimentation R. Denis présente, sur le plan financier, des résultats plutôt intéressants qui se comparent avantageusement avec ceux des entreprises du secteur. Par exemple, en 1986, le total des ventes atteignait 130 000 $ par semaine. Dix ans plus tard, les ventes hebdomadaires moyennes étaient de 280 000 $, ce qui représente 16,50 $ de ventes au pied carré. Dans l'industrie, on voit plus généralement des ventes de l'ordre de 10,00 $ le pied carré. Par ailleurs, l'année dernière, le profit net total du marché d'alimentation a atteint 490 000 $, soit 40 000 $ de plus que celui des quatre années précédentes. Depuis cinq ans, ce profit net du marché d'alimentation dépasse les 3 p. 100, et ce, après que le tiers a été distribué en vertu du système de partage des profits. Dans l'ensemble des marchés d'alimentation, la marge de profit se situe, plus souvent qu'autrement, autour de 1 p. 100. Si l'on tient compte des difficultés que connaît, depuis les dernières années, le secteur de la distribution alimentaire au Québec, notamment en raison de l'arrivée des magasins à grande surface, les résultats qu'Alimentation R. Denis obtient sont remarquables.

Toujours en lien avec les objectifs poursuivis par les propriétaires, il est utile de signaler le degré de satisfaction au travail éprouvé par le personnel. Lorsque les propriétaires ont mis en place le processus de consultation des membres du personnel à propos des forces et des faiblesses de l'entreprise, lequel a été décrit précédemment, ils ont également évalué, à l'aide d'une mesure éprouvée, le taux de satisfaction au travail des membres du personnel. Selon le professeur des HEC associé à la démarche, le taux de 93 p. 100 obtenu à ce sujet est fort élevé. En outre, depuis la période de redressement de l'entreprise, celle-ci n'a pas eu à faire de mises à pied. Au contraire, son effectif croît de manière continue. Parmi les 85 personnes à l'emploi du marché d'alimentation, une trentaine y sont depuis plus de cinq années.

Lorsque l'on demande à Robert Denis de nous parler du point fort de la gestion dans son supermarché, il répond spontanément : *C'est l'équipe, l'équipe qui se renouvelle. C'est très fort les gens qui décident de travailler ensemble. Par contre, ça se détruit facilement. À partir du moment où les échanges ne sont plus là, que les gens ont l'impression qu'il n'y a plus d'honnêteté, tout le monde part en toutes sortes de directions. Ce n'est jamais fini, il y aura toujours des équilibres à conserver...*

Fromagerie Tournevent inc.

une vision sociale de l'entreprise!

Collaboration à l'étude : Lucie Chartier, directrice des ressources humaines et finances et Jean Verville, adjoint administratif et président de la coopérative des travailleurs actionnaires

Spécialisée dans la production de produits caprins, la Fromagerie Tournevent de Chesterville, fondée en 1979 par Lucie Chartier et René Marceau, regroupe une trentaine de personnes non syndiquées, membres d'une coopérative de travailleurs actionnaires.

S'installer à la campagne, créer leur propre emploi et innover sur le plan des affaires, voilà ce qui anime Lucie Chartier et René Marceau au milieu des années soixante-dix

Lucie Chartier et René Marceau font partie des citadins qui, durant les années soixante-dix, ont choisi de quitter de bons emplois pour faire ce qu'il a été convenu de nommer le *retour à la terre*. Désireux de vivre de l'exploitation d'une production agricole, cette travailleuse sociale et ce sociologue économiste s'établissent à Chesterville, petit village vallonné situé au sud de Victoriaville. Ils se tournent vers un créneau qui, au Québec, est fort peu développé à l'époque : celui de l'élevage de chèvres.

Ainsi, à partir de 1976, le lait produit par le troupeau de chèvres est livré, plusieurs fois par semaine, à la Fromagerie Cayer, spécialisée dans la production fromagère de vache, mais qui a également mis au point des produits fromagers de chèvre. Cependant, en 1979, Cayer cesse de s'approvisionner auprès d'eux, au profit de fournisseurs situés à proximité et dont le volume de production de lait de chèvre est plus important. Perdant ainsi leur principal client, Lucie Chartier et René Marceau, soutenus par la passion qu'ils éprouvent à l'égard de la nouvelle vie qu'ils ont choisie, décident de mettre à profit leur esprit de créativité et leurs affinités avec tout ce qui a trait à la recherche, au développement et à la mise au point de produits. Le couple choisit alors de concevoir et de fabriquer, de façon artisanale, ses propres fromages de chèvre.

Durant cette période, un jeune étudiant algérien venu poursuivre à Québec des études de maîtrise spécialisées sur le lait de chèvre, effectue son stage à la toute nouvelle Fromagerie Tournevent. C'est le commencement d'une longue association entre Abdelghani Ould Baba Ali, directeur actuel de la recherche et du développement à la Fromagerie Tournevent, et les propriétaires de cette dernière.

Les débuts de Fromagerie Tournevent sont marqués par des difficultés liées à la distribution. Ainsi, chaque semaine, le couple doit assurer le transport de la production vers Montréal et sa Rive-Sud, Québec, Trois-Rivières et Sherbrooke où se situe principalement le marché des produits de spécialité. Dès lors, les propriétaires constatent que, pour intéresser et approvisionner des distributeurs régionaux et nationaux, la fromagerie doit augmenter sa production.

Dès 1982, Anco Canada, qui se spécialise dans la distribution de fromages fins à la grandeur du Canada, achète auprès de Fromagerie Tournevent du « caillé chèvre » qu'elle utilise pour la fabrication d'un de ses produits mi-chèvre, mi-vache. Rapidement, l'alliance entre les deux entreprises permet la distribution, à grande échelle, de produits fromagers tout chèvre mis au point par Fromagerie Tournevent, mais distribués sous la marque Anco.

L'augmentation de la demande et, conséquemment, de la production, soutient la croissance de l'entreprise qui, dès ce moment, sera toujours constante. En effet, en 1984, une première employée est embauchée à titre permanent; en 1990, le nombre de personnes en emploi est de douze, alors qu'aujourd'hui, près de 30 personnes occupent un poste à la Fromagerie Tournevent.

En 1990, Anco Canada est achetée par la coopérative Agropur qui délaisse les produits de la petite fromagerie. Qu'à cela ne tienne, Fromagerie Tournevent réussit, dans l'année qui suit, à conclure des ententes auprès d'autres distributeurs.

L'esprit d'innovation qui caractérise Fromagerie Tournevent depuis ses débuts soutient l'enrichissement de la gamme des produits *Tournevent*. D'ailleurs, c'est ce qui permet à cette fromagerie de se distinguer des entreprises industrielles qui, au Québec, fabriquent des produits fromagers de chèvre. *On a vraiment eu une croissance tout à fait différente des autres*, soutient Lucie Chartier. *On est les*

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

seuls à fabriquer à volume, tout en étant spécialisés dans la chèvre. Notre particularité, poursuit-elle, *ça a toujours été de se garder distincts, de se garder à l'avant-garde, d'innover.* De la production de fromages fermiers — c'est-à-dire de la fabrication à faible volume par des producteurs qui ont leur propre élevage, qui fabriquent et vendent leurs produits fromagers — Fromagerie Tournevent, compte tenu de sa croissance, adopte une production de type industriel. Toutefois, par souci de qualité, l'entreprise fait preuve d'ingéniosité en adaptant des procédés de fabrication, afin de conserver, le plus possible, le caractère artisanal de la production. Ce faisant, elle réussit à miser davantage sur les personnes que sur le matériel qu'elle utilise pour la fabrication. Il s'agit là d'une autre forme d'innovation pour cette fromagerie qui offre, actuellement, plus d'une vingtaine de produits différents et qui garde en réserve plusieurs projets en vue de promouvoir de nouvelles utilisations du lait de chèvre.

Mettre en place des pratiques de gestion qui s'enracinent dans les principes du respect et de l'équité, et qui allient la création d'emplois et l'action communautaire

Lucie Chartier, qui est responsable de la gestion des ressources humaines à la Fromagerie Tournevent, n'est pas peu fière d'avoir pu contribuer à la mise sur pied d'une entreprise qui offre des possibilités d'emplois aux gens de la région, tout comme elle leur permet de se réaliser autant individuellement que collectivement. La perspective avec laquelle elle conçoit son action communautaire illustre bien ce fait. Ses études et son expérience à titre de travailleuse sociale l'ont guidée dans sa réflexion sur le type d'intervention qu'elle désire mener, notamment auprès des femmes. Son action, elle la veut complémentaire à la prise de conscience, par les femmes, de leur potentiel et de leur capacité à se réaliser en d'autres lieux que celui de la maison. C'est pourquoi elle a soutenu la création d'un milieu de travail qui permet aux femmes de se réaliser sur le plan professionnel. Lucie Chartier signale la grande volonté, tant sur le plan familial que sur le plan social, dont ont su faire preuve ces femmes pour réussir leur intégration au marché du travail. D'ailleurs, dans les premières années de l'entreprise, ce sont elles qui ont pris part à la formation et à la consolidation d'une équipe de travail. Ce fait aura une incidence certaine sur les pratiques de gestion des ressources humaines mises de l'avant dans l'entreprise.

Dans la définition et dans la réalisation de la mission de l'entreprise, les considérations sociales occupent une place importante, tout comme elles jouent un rôle primordial dans le processus décisionnel des dirigeants de Fromagerie Tournevent. En effet, les décisions d'affaires que René Marceau et Lucie Chartier sont amenés à prendre tiennent toujours compte de l'intérêt du personnel et du maintien d'une relation appuyée sur l'équité envers l'ensemble des personnes qui gravitent autour de l'entreprise. *Nous, on se voit comme un catalyseur d'énergie humaine et financière qui va faire en sorte que le projet se réalise; on est tout à fait conscients qu'à travers Tournevent, on ne met pas en place qu'une entreprise, mais on entraîne tout un secteur,* mentionne Lucie Chartier en faisant référence, notamment, aux nombreuses familles de producteurs de lait qui dépendent de la fromagerie. Par ailleurs, cette approche sociale est intégrée aux principes sur lesquels Lucie Chartier s'appuie dans la gestion des ressources humaines de Fromagerie Tournevent : offrir des conditions de travail agréables; responsabiliser les membres du personnel et favoriser l'autonomie des équipes de travail; partager l'information; finalement, partager la propriété et les gains de l'entreprise. Ce faisant, mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la mobilisation de chacune et de chacun.

Offrir des conditions de travail agréables

Sur le plan financier, les premières années de Fromagerie Tournevent ont été difficiles. En effet, fidèles à leur volonté d'offrir à la clientèle des produits de grande qualité et soucieux d'innover constamment dans la recherche et le développement de nouveaux débouchés pour le lait de chèvre, les propriétaires de la fromagerie ont dû assumer des frais d'exploitation importants.

Compte tenu de la situation, ces derniers n'ont pu offrir aux membres du personnel une rémunération élevée. Lucie Chartier et René Marceau demeurent pourtant sensibles au fait que chacune, comme chacun, participe avec cœur à la croissance de l'entreprise. C'est pourquoi ils désirent offrir aux membres du personnel les conditions de travail les plus agréables possible. À cette fin, une salle bien équipée pour dîner, une salle de loisirs et une salle de repos sont à leur disposition en tout temps. Les propriétaires favorisent également un milieu de travail souple qui permet à chaque personne de se développer sur le plan personnel et professionnel, de concilier le travail et la famille, et de retirer une satisfaction au travail. En fait, ce qui importe aux deux propriétaires, c'est que le travail soit fait et bien fait, et que les membres du personnel soient heureux au travail.

Responsabiliser les membres du personnel et favoriser l'autonomie des équipes de travail

Pour Lucie Chartier et René Marceau, le milieu de travail qu'ils ont créé doit permettre aux membres du personnel qui le désirent de faire croître leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes en vue, notamment, d'accroître leur autonomie et leur sens des responsabilités. Pour y parvenir, ils s'assurent d'offrir la formation utile aux membres du personnel, tout comme ils encouragent l'initiative des personnes qui manifestent le désir d'assumer des responsabilités plus importantes au sein de l'entreprise.

Les principes d'autonomie et de responsabilisation sont également appliqués aux équipes de travail qui forment les éléments de la structure

organisationnelle de l'entreprise. Dans l'organisation de son travail, chaque unité ainsi constituée, — fabrication, conditionnement, transport, expédition, maintenance, etc. —, est très autonome. Ainsi, chacune de ces équipes de travail est responsable de la gestion de l'horaire et des congés des membres de son unité. Ce faisant, il lui est possible d'offrir une grande souplesse dans l'horaire de travail des personnes pour tenir compte, notamment, des contraintes liées à la famille. Ce mode de fonctionnement incite les membres du personnel à se responsabiliser par rapport au travail à faire et à se définir en tant que membre d'une équipe, laquelle exerce elle-même un certain contrôle sur le travail qu'elle accomplit.

Partager l'information

À la Fromagerie Tournevent, l'année 1990 constitue une étape charnière. D'une part, l'augmentation de l'effectif qui, à ce moment, compte douze personnes, suscite une réflexion à propos des outils et des modes de communication à promouvoir en vue d'assurer le maintien d'un partage efficace de l'information entre l'ensemble des personnes qui forment l'entreprise. En effet, le passage d'un environnement de travail commun, lequel facilite l'échange d'information, à de plus nombreuses équipes de travail requiert, sur le plan des communications, la mise en place de structures plus officielles.

D'autre part, l'avènement de la coopérative de travailleurs actionnaires, laquelle confère aux membres du personnel le statut de partenaires, et dont il sera question dans les paragraphes suivants, nécessite de définir des mécanismes plus officiels de partage de l'information.

Pour l'équipe de la fromagerie, le défi est de taille. Dans la mise en place de structures plus officielles, comment en arriver à préserver la richesse de l'information obtenue par les mécanismes informels d'échange? Les propriétaires sont conscients qu'une grande part de la relation de confiance qui s'est établie entre eux et les membres du personnel s'appuie, largement, sur la qualité de l'information qui, jusqu'à maintenant, leur a été présentée, de même que sur le respect qu'ils ont manifesté à leur endroit.

C'est pourquoi le principe suivant est appliqué dans les communications internes de l'entreprise : chaque personne concernée par la coordination d'une activité ou par une prise de décisions doit être présente, autour de la table, au moment d'échanger sur l'objet en question et elle doit participer aux choix établis de façon consensuelle. Les membres du comité de gestion, qui regroupe les personnes représentant les cinq grandes unités de l'entreprise, agissent à titre de courroie de transmission auprès des équipes de travail auxquelles ils sont associés. Par ailleurs, ces personnes permettent à l'information, c'est-à-dire les idées, les commentaires, les questions, les réflexions, les suggestions, etc., provenant des membres de leur équipe respective, de circuler.

Pour assurer les communications *horizontales* entre les membres des équipes, l'entreprise mise également sur l'établissement de comités de travail divers. Par exemple, un comité responsable de l'expédition regroupera, selon le principe énoncé dans le paragraphe précédent, les personnes qui représentent toutes les activités y étant liées, soit la fabrication, le conditionnement, le transport, la préparation de commandes, la livraison.

Les modes de communication mis en place à la fromagerie comportent des avantages certains. D'une part, quel que soit le poste qu'elle occupe, chaque personne au sein de l'entreprise reçoit, par l'intermédiaire de son responsable, une information régulière. D'autre part, elle a la possibilité de participer aux discussions et de faire valoir son point de vue auprès de la personne responsable de son équipe de travail. *Depuis le début, on se sent relativement branchés aux sources d'information et partie prenante au processus,* signale Jean Verville, président actuel de la coopérative de travailleurs actionnaires de Fromagerie Tournevent. En ce qui a trait aux communications dans l'entreprise, le rôle qui incombe aux responsables d'équipe est donc très important. *Ils occupent une position charnière,* poursuit M. Verville, *ce sont eux qui sont les animateurs de la base et qui sont en même temps les diffuseurs de la mission.*

Partager la propriété et les gains de l'entreprise

En 1988, Lucie Chartier et René Marceau décident d'incorporer l'entreprise dans la perspective où des partenaires pourraient se joindre à eux. L'objectif qu'ils poursuivent est de rétribuer, au moyen de cette recherche de partenariat, le travail du personnel qui participe à la croissance de l'entreprise.

Toujours à l'affût de tout ce qui peut permettre à l'entreprise de progresser, — qu'il s'agisse de formation, d'expérimentation, de programmes ou autres —, les propriétaires de l'entreprise envisagent la mise en place d'une forme de partenariat considérée comme relativement nouvelle en 1990 : l'achat d'actions de l'entreprise par une coopérative de travailleurs actionnaires.

La Coopérative de développement régional de Sherbrooke présente le projet aux membres du personnel de la fromagerie. Il s'agit de la possibilité, pour un groupe coopératif de douze personnes ou plus, d'acquérir des actions dans l'entreprise qui emploie ses membres. Les dix membres du personnel de la fromagerie s'associent aux deux propriétaires pour former la nouvelle coopérative de travailleurs actionnaires de Fromagerie Tournevent qui acquiert 15 p. 100 des actions de l'entreprise. Pour ce faire, le groupe fait un emprunt qui sera remboursé, par retenue sur le salaire, pendant les années qui suivent. À partir de là, les membres du personnel jouissent d'un nouveau statut : ils deviennent partenaires dans la croissance de la fromagerie.

Outre la capitalisation de l'entreprise, la mise en place de la coopérative comporte des avantages indéniables. Tout d'abord, elle constitue un lieu d'éducation. Ses membres doivent être en mesure de lire les états financiers, d'apprendre à organiser une

coopérative dans le respect des principes et des valeurs propres au mouvement coopératif, tels que la primauté de la personne sur le capital, l'adhésion aux principes de la consultation, leur respect et leur application, etc. Pour ce faire, ils doivent apprendre, notamment, à gérer des réunions. Ensuite, la coopérative constitue une formule d'intéressement appréciée par ses membres. Enfin, elle constitue un outil d'épargne-retraite qui permet également de bénéficier d'allégements fiscaux intéressants. Qui plus est, la coopérative apporte un dynamisme particulier aux pratiques de gestion participative propres à l'entreprise. Elle permet la mobilisation accrue de chaque personne, et ce, autour d'objectifs connus, où chacune, comme chacun, comprend son rôle et, ainsi, contribue à la croissance de l'entreprise.

Toutefois, les premières années de la coopérative demandent aux membres du personnel et de la direction de se prêter à certaines adaptations. Lucie Chartier qui, après quelques années, a été appelée à témoigner de l'expérience, explique un élément fondamental dans le défi d'intégrer une coopérative de travailleurs actionnaires. Selon elle, il faut prendre en considération le fait que la capacité à risquer et le degré de tolérance devant le risque sont beaucoup plus élevés chez les entrepreneurs qu'ils ne le sont chez les travailleurs, ce qui a une incidence certaine sur les échanges au moment où ces derniers deviennent partenaires.

Dix ans après sa mise sur pied, la coopérative, aujourd'hui propriétaire de 25 p. 100 des actions de la fromagerie, suscite une réflexion renouvelée de la part de ses membres qui veulent s'assurer d'utiliser toutes les possibilités que peut offrir un tel outil. Récemment, un comité de travail issu de la coopérative s'est penché sur l'examen des pratiques de gestion participative propres à l'entreprise et a déposé, auprès de la direction des ressources humaines, le contenu de cette réflexion. L'objectif poursuivi par le comité était de cristalliser, dans un document qui est propre aux membres du personnel, les valeurs et les idées qui soutiennent les pratiques de gestion, notamment celles liées à la consultation. Ce faisant, ils collaborent à la définition de pistes d'action en vue d'améliorer leurs pratiques.

Pour Jean Verville, qui assume également les fonctions de président à la Fédération des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec, la confiance et l'ouverture d'esprit sont des éléments intrinsèques de la formule travailleurs actionnaires. *Essayer d'instaurer une coopérative de travailleurs actionnaires dans une entreprise où les patrons ne veulent pas s'asseoir avec les employés serait impensable.*

Atteindre des objectifs de croissance et de qualité dans le respect des membres du personnel, voilà une réussite importante pour l'entreprise!

À la Fromagerie Tournevent, les retombées des pratiques de gestion participative se mesurent principalement à l'enseigne de la qualité impeccable des produits et à celle du bien-être des membres du personnel, ces deux valeurs étant particulièrement chères aux principaux actionnaires Lucie Chartier et René Marceau. Pour la directrice des ressources humaines, la réussite de l'entreprise résulte dans le fait qu'elle est parvenue à soutenir, depuis 21 ans, la croissance de la fromagerie dans le respect, et sans compromis, des valeurs qui l'animent. M^me^ Chartier aurait renoncé, sans hésitation, au projet si elle n'avait pas pu mettre ces valeurs en pratique dans l'entreprise. *Il faut toujours que tu reviennes à tes valeurs,* signale-t-elle. *C'est important d'avoir des valeurs et c'est important qu'elles soient tellement fondamentales que tu n'y déroges pas.*

Les efforts consentis par l'entreprise en vue d'offrir de la formation aux membres du personnel, de même que la responsabilisation de ces derniers à l'égard du travail qu'ils accomplissent et de la croissance de l'entreprise, concourent assurément au maintien de la qualité des produits et à la satisfaction au travail éprouvée par le personnel. À ce sujet, mentionnons les faits suivants.

D'une part, la qualité des produits *Tournevent* et l'innovation constante dont ils sont l'objet constituent la principale marque de commerce de la fromagerie. Au cours des dernières années, l'American Cheese Society a déjà couronné cinq de ses fromages et de nombreux autres prix québécois leur ont été octroyés. Pour Lucie Chartier, la reconnaissance associée à ces titres et le regard porté par l'ensemble de l'équipe sur ces belles réalisations sont un facteur indéniable en ce qui concerne la mobilisation du personnel. D'autre part, plusieurs éléments permettent de déceler l'intérêt porté par les membres du personnel à l'égard de leur travail. Lucie Chartier le précise : *On n'a pas d'absentéisme; les gens ne sont pas malades. Ils vivent le travail de façon responsable. Quand il y a des périodes de pointe, ils travaillent avec plus d'ardeur encore.*

La coopérative de travailleurs actionnaires recueille également le soutien des membres. Il y a quelques mois, la tenue d'un sondage au sujet de la coopérative et de son rôle a permis de mettre au jour un taux de satisfaction élevé envers la coopérative, tout comme elle a permis de démontrer l'intérêt des membres à participer, de manière constante, à son évolution.

Clic Import Export inc.

une entreprise ouverte sur le monde

Collaboration à l'étude : Alain Gautier, vice-président, marketing et ventes et Youlita Anguelov, Pierre Azzi, Nathalie Lamouche, membres du personnel

Clic Import Export inc. est une entreprise spécialisée dans le conditionnement et la transformation de légumineuses et de céréales. Elle conçoit également des produits de cuisine internationale, adaptés aux normes et aux goûts nord-américains, qu'elle commercialise au Québec, au Canada et sur les marchés extérieurs. Fondée en 1984, l'entreprise regroupe une centaine de personnes, non syndiquées, issues de nombreuses communautés immigrantes et d'origine québécoise et canadienne. L'un des objectifs sociaux poursuivis par l'entreprise est de soutenir l'intégration socioprofessionnelle et la mise en valeur des communautés immigrantes au sein de leur nouveau pays.

...er sur la diversité culturelle et ...ssir en affaires

... Import Export inc. a été fondée ... 1984 par Assaad Abdelnour dans ... d'offrir des produits alimentaires ...dant aux besoins des commu... immigrantes en émergence ... le milieu des années quatre-vingt, soit celles en provenance de ...sie et du Moyen-Orient, et, de ... particulière pour le Québec, d'... et du Liban. L'importante diversité ... besoins permet à l'entreprise d'élargir graduellement la gamme de produits importés, pour la plus grande part, des pays d'origine, afin de les distribuer, ici, par l'intermédiaire ... magasins spécialisés indépendants. Peu à peu, Clic — pour Canadian Lebanese Investment Corporation — commence à conditionner et à transformer, ici même, une bonne partie des produits importés, et ce, selon une approche et des normes nord-américaines. Ce faisant, il lui est possible non seulement d'exporter ces produits dans une version haut ... gamme, notamment dans leur ... d'origine, mais également de ...daire aux besoins des commu... immigrantes et à ceux des ... d'origine québécoise et ... intéressées par les pro... *ethniques*. Par ailleurs, l'en... également l'essor de la production canadienne de légumineuses en assurant la commercialisation, à l'échelle locale et internationale, de ce type de produits.

Les années les plus récentes sont marquées par une croissance exceptionnelle de l'entreprise. Cette évolution est attribuable, notamment, au fait que Clic a décidé de mettre au point et de fabriquer sur place de plus en plus de produits à valeur ajoutée, tels que les salades de légumineuses, les trempettes de pois chiches ou d'aubergine, les produits dérivés du riz, etc., et un plus grand nombre de mets à saveur internationale destinés au marché des communautés d'origine québécoise et canadienne. Ainsi, la création de nouvelles lignes de produits et la mise au point de ses propres marques soutiennent Clic dans son approche auprès des chaînes d'alimentation. En effet, du tremplin que constituent les magasins spécialisés indépendants auprès desquels s'approvisionnent, en majorité, les communautés immigrantes, Clic a amorcé un virage stratégique en ciblant les chaînes d'alimentation comme premier client, et ce, afin d'élargir son rayonnement auprès de l'ensemble de la population.

Soutenir l'intégration socioprofessionnelle et la valorisation des membres des communautés immigrantes

Président de l'entreprise Clic Import Export inc., Assaad Abdelnour est arrivé au Québec en 1976. Libanais d'origine, il se décrit aujourd'hui comme un *Québécois pure laine, tricoté ailleurs*. Bien entendu, il est sensible à la situation vécue par les personnes immigrantes à leur arrivée au Québec et aux difficultés qu'elles éprouvent à s'intégrer dans la société d'accueil. C'est pourquoi, au moment de la création de son entreprise, M. Abdelnour désire contribuer à établir un pont entre les membres des communautés immigrantes et les personnes d'origine québécoise et canadienne.

Cette volonté se reflète dans l'énoncé de la mission sociale de l'entreprise, lequel précise, notamment, les buts suivants : *Clic doit étendre son rayonnement dans toutes les sphères d'activités qui pourraient sensibiliser les décideurs et personnes d'influence du secteur public et privé aux divers besoins des nouvelles communautés ethniques dont elle veut, entre autres, intégrer les traditions culinaires avec celles des Québécois et Canadiens de souche; et, pour sa clientèle ethnique et sa clien-*

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

tèle régulière, Clic, en tant qu'entreprise, doit devenir un modèle, un exemple d'intégration, — et de valorisation —, des communautés ethniques à leur nouveau pays.

Pour poursuivre sa mission, Clic agit de multiples manières. Tout d'abord, l'entreprise utilise les tribunes qui lui sont proposées pour convaincre, documents à l'appui, les diverses personnes qui interviennent au sein de l'industrie agroalimentaire de la nécessité de reconnaître l'accroissement des communautés immigrantes au Québec et ailleurs au Canada, et de prendre en considération les changements que cela suppose dans la demande en ce qui concerne les produits alimentaires.

Ensuite, l'entreprise offre un soutien aux chaînes d'alimentation désirant s'adresser aux communautés immigrantes par l'intermédiaire des médias ethniques, et ce, compte tenu de ses connaissances à cet égard. Par ailleurs, l'entreprise incite les membres des communautés immigrantes à s'intéresser à des émissions ou à des événements d'ici, notamment l'émission *Ciel! Mon Pinard,* qui est commanditée par Clic, tout comme le sont d'ailleurs plusieurs événements ou associations parrainés par des communautés immigrantes.

Enfin, depuis le tout début de son existence, l'entreprise adopte une approche particulière en ce qui a trait à l'intégration au travail des personnes issues des communautés immigrantes. En effet, dans l'embauche de son personnel, l'entreprise recherche un équilibre entre le nombre de personnes issues de différentes communautés immigrantes et celui de personnes d'origine québécoise et canadienne. Ce faisant, elle se démarque des entreprises dites *ethniques* qui ont à leur emploi, de façon quasi exclusive, des personnes issues d'une ou de quelques communautés immigrantes, tout en contribuant de façon exceptionnelle à l'intégration au travail des personnes immigrantes.

En effet, parmi la centaine de membres du personnel de l'entreprise, on trouve des représentantes et des représentants d'une douzaine de pays ou régions du monde : Liban, Québec, Chine, Maroc, Cambodge, Algérie, Tunisie, Europe de l'Est, Russie, Iraq, Amérique latine, etc. La diversité culturelle est d'ailleurs l'un des fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise dans sa croissance pour répondre aux besoins des marchés locaux et internationaux. La richesse de l'expérience et des idées de chacune et de chacun est mise à contribution de manière à créer un milieu de travail dynamique et valorisant.

Assurer la gestion de cette équipe multiculturelle requiert, toutefois, l'application de certains principes qui guident l'action quotidienne des membres de la direction à l'égard des ressources humaines. Ces principes sont les suivants : accorder une priorité à l'ouverture d'esprit que doit manifester chaque personne devant la différence culturelle; faire valoir la dimension humaine et sociale de l'entreprise; reconnaître la contribution de chaque personne à la croissance de l'entreprise; adopter une approche qui soutient les membres du personnel dans leur progression sur le plan professionnel.

Accorder une priorité à l'ouverture d'esprit que doit manifester chaque personne devant la différence culturelle

L'embauche des membres du personnel de Clic nécessite une attention particulière. En effet, quels que soient le lieu d'origine ou le degré de qualification professionnelle de la personne qui postule pour un emploi au sein de l'entreprise, la condition d'admissibilité première est, sans nul doute, l'ouverture d'esprit à la différence culturelle. Youlita Anguelov, Pierre Azzi et Nathalie Lamouche, tous trois à l'emploi de l'entreprise depuis de nombreuses années, le confirment : *Pour travailler chez Clic, il faut surtout, parce qu'on a ici plusieurs nationalités, un esprit d'ouverture, une tolérance obligatoire et un respect à l'égard de la culture et de la religion de chaque personne.*

En raison des relations étroites que les personnes sont amenées à entretenir entre elles dans un milieu de travail, cette ouverture vis-à-vis de la différence est une qualité essentielle. À titre d'exemple, notons que, si l'on ne prend pas la peine d'en discuter ouvertement, les différentes perceptions, selon la culture d'origine, à l'égard du temps peuvent causer des difficultés entre les membres d'une équipe de travail.

Qui plus est, le personnel de direction doit adopter une approche particulière dans la manière de résoudre les problèmes qui peuvent survenir en gestion de personnel et, dans chaque cas, adapter cette façon d'intervenir, tout en demeurant juste et équitable pour chaque personne. Les responsables d'équipe doivent également intégrer à leur pratique une approche très pragmatique en matière de résolution de problèmes, laquelle approche doit s'inspirer de la mission sociale de l'entreprise. À cet égard, les règles relatives à l'éthique et à la justice, appliquées rigoureusement par Assaad Abdelnour, sont fondamentales à la bonne marche de l'entreprise. Comme le signale Alain Gauthier, vice-président au marketing et aux ventes, l'esprit de justice qui règne dans l'entreprise Clic se reflète dans le sentiment d'équité ressenti par les membres du personnel. *Quand vous avez plusieurs cultures et que l'on règle un problème pour que ce soit à la satisfaction de tout le monde, il faut que ce soit perçu comme étant juste de la part de tous les gens qui ont des schèmes de pensée différents.*

L'ouverture d'esprit à la différence culturelle se manifeste également à l'extérieur de l'entreprise, plus particulièrement dans les relations qu'établit l'équipe de vente de Clic avec sa nombreuse clientèle. Comme pour la formation de toute équipe de travail exerçant ses activités à l'intérieur de l'entreprise, le principe de la diversité culturelle est appliqué à l'équipe des représentantes et des représentants de l'entreprise. Chacune des seize personnes qui sont membres de l'équipe de vente est amenée à interagir quotidiennement avec une clientèle issue de toutes les communautés immigrantes, ce qui peut, à l'occasion, nécessiter une approche souple et ouverte, en accord avec l'esprit d'ouverture préconisé par l'entreprise.

Au sein de l'entreprise Clic, même les activités à caractère social sont diversifiées sur le plan culturel. De la visite à la cabane à sucre jusqu'à la réception de Noël dans un restaurant libanais, toute occasion est bonne pour partager et faire valoir la culture de chaque membre de l'équipe.

Faire valoir la dimension humaine et sociale de l'entreprise

Ici, beaucoup de personnes s'entraident, soutient Nathalie Lamouche pour décrire l'entreprise. *Si tu as des questions ou si tu as des problèmes, il n'y a pas de gêne, il n'y a pas de barrières qui font que tu ne peux pas aller voir quelqu'un de la direction ou de ton département,* ajoute-t-elle. *Il y a une ambiance qui est vraiment particulière,* renchérit Youlita Anguelov, *peut-être parce que c'est un mélange des différentes nationalités, des différentes coutumes et des différentes cultures.* Quelle qu'en soit la cause, l'ambiance amicale — voire familiale — qui règne au sein de l'entreprise soutient effectivement l'intégration des personnes immigrantes dans leur société d'accueil.

À ce sujet, l'expérience de Pierre Azzi, à l'emploi de l'entreprise depuis dix ans, est éloquente. M. Azzi rappelle en ces termes les premiers mois de son intégration dans la société québécoise et le rôle joué par Clic à cet égard. *Pour moi, c'était une intégration non pas seulement dans la compagnie, mais également dans le pays, parce que je suis d'origine libanaise. Ça fait toute une intégration... Peu à peu, j'ai commencé à apprendre les habitudes, les traditions qu'il y a ici, la culture, la langue et la mentalité.* D'ailleurs, chaque personne à l'emploi de Clic trouve enrichissante, sur le plan personnel, l'expérience de l'apprentissage, notamment celui des langues, des habitudes alimentaires et des coutumes, et ce, quelle que soit son origine.

Le réseau d'assistance ainsi constitué par l'entreprise se révèle donc utile pour établir le pont entre une personne immigrante arrivée récemment et la société d'accueil. Du reste, l'entreprise va plus loin en matière d'intégration des communautés immigrantes à la société d'accueil. Ainsi, il peut arriver, à l'occasion, que l'entreprise accepte d'embaucher une personne immigrante de façon à faciliter son intégration ici. *Quelqu'un arrive avec un diplôme d'ingénieur civil,* relate Alain Gauthier, *cela n'a rien à voir avec ce que l'on a à faire ici. Nous, on va l'embaucher et on va lui permettre de s'intégrer comme il faut, sachant bien qu'il va partir. Et ça, dans l'entreprise Clic, on accepte de payer ce coût-là, de former quelqu'un pendant une période de trois à six mois, parce que c'est notre contribution à l'intégration des communautés.*

Reconnaître la contribution de chaque personne à la croissance de l'entreprise

Le message de Clic en vue de soutenir l'intégration socioprofessionnelle des communautés immigrantes s'adresse également aux entreprises d'ici. Auprès de ces dernières, Clic veut partager son approche dans la reconnaissance des compétences et du potentiel des personnes qui postulent pour un emploi. Ainsi, Clic met l'accent sur l'importance de ne pas considérer les personnes immigrantes en deçà de leurs compétences réelles, simplement parce que leur connaissance de la langue française est à faire progresser. D'ailleurs, il faut reconnaître qu'un bon nombre d'entre elles possèdent des connaissances particulières et une expertise utile à une entreprise québécoise. En effet, ces personnes peuvent, entre autres choses, soutenir, à l'aide de leurs connaissances et de leurs idées, la conception et l'amélioration des produits, de même que la croissance du marché intérieur et des marchés internationaux de l'entreprise. Aussi importe-t-il à Clic d'embaucher des personnes qui sont en mesure de comprendre les marchés visés par l'entreprise et, ainsi, de faciliter leur expansion. Bien entendu, cela peut demander une certaine souplesse à l'organisation, notamment sur le plan des communications.

En effet, nul doute qu'une entreprise telle que Clic doit consacrer beaucoup de temps à s'assurer que toutes et tous seront en mesure de comprendre adéquatement les objectifs poursuivis et les directives, comme d'exprimer leur point de vue, et ce, autant sur le plan des activités quotidiennes qu'au moment des réunions de personnel communément appelées *réunions corporatives.* À ce sujet, l'entreprise relève avec succès le défi de faire usage du français comme langue de travail dans ses activités au Québec. Toutefois, elle doit consentir de multiples efforts pour soutenir l'apprentissage d'une connaissance fonctionnelle du français et de l'anglais, propre à permettre, à de nombreux membres de son personnel, de contribuer efficacement à la croissance de l'entreprise. D'ailleurs, les nombreuses activités de formation mises au point par l'entreprise sont conçues en ce sens.

Dans l'entreprise Clic, la contribution du personnel à la croissance de l'entreprise peut prendre plusieurs formes. Ainsi, en raison de leur connaissance du marché, les membres de l'équipe des ventes jouent un rôle important dans l'élaboration et la mise en place des stratégies de marketing et de ventes propres à l'entreprise. Qui plus est, dans la mise en œuvre de certains dossiers, on accorde une attention particulière à ce que chaque personne, du fait qu'elle représente une culture différente, peut apporter autour de la table. Par exemple, le groupe de travail qui se penche actuellement sur la mise en place des normes ISO et de la méthode HACCP — pour Hazard Analysis Critical Control Point ou, en français, Analyse des risques et maîtrise des points critiques —, est composé de personnes d'origines diverses, dont les façons de voir peuvent se révéler très différentes, mais qui représentent un atout pour l'entreprise lorsqu'elles sont mises en commun. C'est pourquoi une personne a été désignée spécialement pour assurer la mise en valeur de chacune des cultures dans le processus et, ainsi, permettre à l'ensemble du personnel de se sentir partie prenante dans le projet.

Adopter une approche qui soutient les membres du personnel dans leur progression sur le plan professionnel

Clic a toujours misé sur l'embauche de personnes dotées non seulement d'une ouverture d'esprit manifeste, ce qui a été mentionné précédemment, mais également d'une capacité à apprendre de façon continue, et douées d'une volonté d'y parvenir. Pour Alain Gauthier, il importe, pour l'entreprise, d'employer des personnes *qui n'ont peur ni d'effectuer plusieurs tâches à l'intérieur de l'entreprise ni de briser les barrières.* C'est pourquoi l'entreprise sait faire preuve de souplesse pour permettre aux personnes qui le désirent d'améliorer diverses compétences. Pour ce faire, elle offre une flexibilité dans les horaires de travail des membres du personnel qui souhaitent participer à des activités de formation ou à d'autres formes d'activités utiles sur le plan professionnel ou personnel.

En outre, Clic encourage les membres du personnel à occuper divers postes au sein de différents services de l'entreprise. Ainsi, dans la mesure où l'occasion se présente et si une personne en exprime le désir, *on lui laisse la chance d'essayer quelque chose,* signale Nathalie Lamouche. Les membres du personnel apprécient cette flexibilité dont sait faire preuve l'entreprise. Ils y voient, en effet, la possibilité de se découvrir d'autres centres d'intérêt et de nouvelles compétences, et une manière de progresser sur le plan professionnel. Par ailleurs, en définissant le cadre de formation utile pour compléter l'expérience que possède déjà la personne qui désire accéder à un nouveau poste, l'entreprise assure une formation sur mesure à son personnel.

Être une entreprise vivante et diversifiée, la recette du succès selon Clic!

Depuis les dernières années, Clic connaît une croissance fulgurante. De 15 millions de dollars qu'il était en 1997, le chiffre d'affaires de l'entreprise atteint aujourd'hui 25 millions de dollars. Au cours de la même période, les ventes à l'exportation ont progressé en moyenne de 30 p. 100; elles constituent près de 15 p. 100 du chiffre d'affaires actuel de l'entreprise. Présentement, l'entreprise offre plus de 1 200 produits à ses 3 200 clients regroupés selon diverses catégories : magasins ethniques, magasins-entrepôts, dépanneurs, magasins de produits naturels, fournisseurs d'hôtels, hôpitaux, restaurants, transformateurs de produits alimentaires, chaînes de supermarchés, distributeurs indépendants et armateurs.

Clic a récolté de nombreuses distinctions au Québec et au Canada. Ainsi, en mai 1999, la revue *Food in Canada* la désigne comme l'une des entreprises « Top 10 » au Canada, et ce, pour son sens de la vision et son leadership dans le développement de nouveaux créneaux; en août 1999, Clic se voit décerner le Prix Méritas 2000, remis à la Soirée des Prix d'excellence d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, à titre d'entreprise qui s'est le plus illustrée à l'échelle des marchés alimentaires internationaux; en novembre 1999, Clic remporte le Grand Prix Pierre-Péladeau attribué à la meilleure équipe de vente au Québec dans le secteur agroalimentaire.

La diversité culturelle et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place contribueraient, semble-t-il, au succès de l'entreprise. Selon Youlita Anguelov, *le mariage que l'on a effectivement de tous les types de nationalités, de tous les types de gens qui sont ici, quelle que soit leur formation, et qui ont la possibilité de changer, de profiter d'ouvertures de postes... c'est un enrichissement pour le personnel, mais, de l'autre côté, c'est bien aussi pour la compagnie; elle peut toucher plusieurs domaines.* Pour Alain Gauthier, la détermination du personnel n'y est pas non plus étrangère : *nos employés ont travaillé très fort, ils travaillent encore très fort. Quand une société est en expansion, en augmentation de 30 p. 100 par année, c'est beaucoup; changements constants, défis constants, volumes augmentés et nos employés sont encore avec nous malgré tous les défis qu'on leur lance... Et ça, c'est parce que c'est une famille; c'est pas les avantages sociaux qui importent, c'est la considération qu'on a pour les employés.* Un effectif qui, aux dires de M. Gauthier, exprime sa fierté de travailler pour l'organisation et qui lui est très loyal.

Une croissance soutenue comme celle que connaît Clic provoque nécessairement des changements importants au sein de l'entreprise. Ainsi, l'augmentation notable de l'effectif de l'entreprise requiert maintenant la mise en place de mécanismes extrêmement flexibles qui permettront de maintenir les principes de gestion des ressources humaines qui guident l'entreprise depuis son tout début; un défi que relèvera l'entreprise dans les mois qui viennent.

L'entreprise n'entend pas s'arrêter là. S'appuyant sur la culture d'innovation qui la caractérise, Clic est toujours à l'affût pour répondre aux besoins de nouveaux marchés. *Clic est une société vivante,* explique Alain Gauthier, *c'est un organisme vivant parce qu'il y a des gens à l'intérieur, qui travaillent à l'intérieur et qui voient à l'extérieur.*

Métro Richelieu 2000 inc. Division Boeuf Mérite Montréal

une entreprise qui a su franchir le pas entre la confrontation et la mobilisation

Collaboration à l'étude : Stéphane Paré, gérant des ressources humaines et Mario Maisonneuve, délégué en chef du syndicat

Division des viandes et produits surgelés de Métro Richelieu 2000 inc., Bœuf Mérite exploite deux entrepôts, dont le principal est situé à Montréal. En plus des activités liées à l'approvisionnement, à l'entreposage et à la vente de viandes et de produits surgelés, Bœuf Mérite Montréal assure également la transformation de produits porcins. Regroupant 380 personnes à son emploi, cette entreprise a relevé le défi de mettre en place des projets visant l'amélioration de son efficacité, tout en suscitant la mobilisation de son personnel. Ce dernier est syndiqué auprès des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), ce syndicat étant lié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Savoir, à ses débuts, une croissance confortable et connaître, par la suite, une évolution marquée par des difficultés

En 1968, deux regroupements de marchands, Les Marchés d'Aliments Métro-Lasalle et Épiceries Richelieu ltée, s'associent pour créer une compagnie de distribution de viandes dont la fonction est de mieux desservir les 500 marchands membres des deux regroupements, en les faisant bénéficier non seulement d'un service efficace, mais également de meilleures conditions d'achat et d'un contrôle rigoureux de la qualité. Le nom de la nouvelle entreprise, située à Montréal, emprunte deux lettres au nom de chaque regroupement, pour former l'acronyme MÉ-RI-te. Grâce à la qualité de ses installations, Bœuf Mérite est, à ses débuts, en mesure de traiter plus d'un million de livres de viande par semaine. Les carcasses de bœuf arrivent à l'entrepôt dans des wagons réfrigérés, elles y sont débitées puis entreposées dans des locaux à température contrôlée, jusqu'à leur livraison qui est faite, elle aussi, par camions réfrigérés. En 1972, les activités de l'entreprise se diversifient : outre le bœuf, le porc y est maintenant débité. Le premier fumoir à jambon est également mis sur pied.

L'année 1976 est marquée par la fusion de l'ensemble des opérations des deux regroupements de marchands à l'origine de Bœuf Mérite : Métro-Richelieu inc. est né. Dès 1978, un comité est mis en place en vue de déterminer de quelle façon améliorer l'utilisation des installations de Bœuf Mérite. Un projet d'agrandissement est retenu : ce dernier prévoit, notamment, l'aménagement d'une section réservée à la charcuterie qui permet la diversification des produits offerts par la division. Quelques années plus tard, soit en 1982, Bœuf Mérite inaugure, à Québec, un centre de distribution et de découpage des viandes, responsable de l'approvisionnement des marchands situés dans le secteur Est de la province.

Aujourd'hui, plus de 30 ans après le début de ses activités, la division des viandes et des produits surgelés de Métro-Richelieu — la raison sociale de Métro-Richelieu inc. ayant été modifiée récemment — assure toujours l'approvisionnement de plus de 500 magasins Métro, Super C et Marché Richelieu. À elle seule, Bœuf Mérite Montréal procure de l'emploi à près de 380 personnes dont 300 sont membres du personnel de production, qui est syndiqué depuis les toutes premières années de l'entreprise.

En mai 1999, l'entreprise se voit décerner la prestigieuse certification HACCP — pour Hazard Analysis Critical Control Point ou, en français, Analyse des risques et maîtrise des points critiques —, laquelle repose sur l'analyse de l'ensemble des procédés utilisés, à toutes les étapes de la transformation d'un aliment, en vue de repérer les risques de contamination ou autres formes de dangers potentiels, et d'établir des mesures pour les surveiller.

Tout le long de sa croissance, Bœuf Mérite Montréal aura consenti des efforts importants pour améliorer son efficacité, et ce, autant sur le plan de la qualité des produits offerts, que sur ceux du service à la clientèle et de la productivité. Ces efforts sont d'autant plus significatifs que, pour parvenir à cette amélioration, l'entreprise aura dû surmonter des obstacles majeurs à certains moments de son histoire.

Surmonter des relations de travail conflictuelles et consentir les efforts utiles pour rentabiliser l'entreprise

Encore aujourd'hui, les années quatre-vingt demeurent, dans l'esprit du personnel de l'entreprise, une période très difficile, et ce, notamment sur le plan des relations de travail.

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Stéphane Paré, gérant des ressources humaines à Bœuf Mérite Montréal, précise : *On a connu, comme plusieurs autres entreprises du Québec dans les années quatre-vingt, un climat de relations de travail qui était lourd et ardu.* Pour Mario Maisonneuve, délégué en chef du syndicat, *ce n'est pas compliqué, avant 1993, c'était la période noire à Bœuf Mérite. C'était la période où il y avait des difficultés dans les relations de travail; il faut dire difficultés pour ne pas dire qu'il n'y en avait pas, tout simplement, de relations de travail.*

Ce climat de confrontation imprègne les relations entre l'employeur et le personnel de production. À cette époque, la situation de l'entreprise n'est pas reluisante. Plusieurs indicateurs permettent d'établir l'éventail des problèmes que vit l'entreprise : la productivité est très basse, le taux d'absentéisme est élevé, la qualité du service à la clientèle n'est pas parmi les meilleures, le coût lié à la santé et à la sécurité au travail demeure élevé.

À cela, s'ajoute la menace de fermeture qui plane depuis un certain nombre d'années sur l'un des gros secteurs de l'usine : celui de la transformation. Ce secteur, qui éprouve des problèmes de rentabilité, nécessite l'investissement de sommes importantes pour assurer la modernisation de l'équipement devenu désuet et pour tenir compte de l'évolution des produits. *L'employeur avait une décision à prendre,* signale Mario Maisonneuve; *pendant des années, on a vécu avec un couteau sur la gorge en se disant qu'on fermerait la fabrication. C'était aussi comme ça pendant les négociations...*

Pour expliquer les difficultés financières éprouvées par le secteur de la transformation, l'un des motifs invoqués par le directeur des ressources humaines réside, notamment, dans les conditions salariales obtenues par le personnel au moment de la signature de conventions collectives antérieures. *Les conditions salariales des conventions collectives avaient tendance à s'éloigner des conventions collectives du marché,* précise Stéphane Paré. *Quand on se comparait avec nos compétiteurs du secteur de la viande, on constatait de plus en plus de différences importantes. Avec les années, on ressemblait davantage au côté distribution au sein de l'entreprise, et, de moins en moins, au secteur de la viande. Il a fallu qu'on aborde ces questions-là avec le syndicat et le personnel parce qu'on ne pouvait pas continuer à justifier des écarts comme ceux-là dans notre marché.*

Dans l'histoire de l'entreprise, l'année 1993 constitue une étape charnière. À cette époque, les parties, patronale et syndicale, sont à négocier une nouvelle convention collective qui sera déterminante pour les années à venir. Au même moment, la direction de Métro-Richelieu inc. annonce l'abandon, à Bœuf Mérite, des activités liées au transport. La marge de manœuvre du syndicat est plutôt mince. Au terme de la négociation, l'entreprise obtient des concessions importantes de la part du personnel. *Le contrat de travail de 1993,* rappelle Mario Maisonneuve, *faisait en sorte qu'il y avait des baisses de salaires importantes. Pour la moitié de l'usine, c'était presque un gel; mais, pour certains, la diminution de salaires est de 14 à 17 p. 100.* En contrepartie, Métro-Richelieu inc. s'engage à investir massivement dans l'entreprise, principalement dans le secteur de la transformation. En tout, c'est près de 13 millions de dollars qui seront investis, au cours des années suivantes, dans l'ensemble de l'entreprise pour agrandir certains lieux tels que les congélateurs, ou, encore, acheter du nouvel équipement. *On assurait les emplois et on n'avait plus cette menace de fermeture sur le dos,* conclut Mario Maisonneuve.

Ces révisions à la baisse des conditions de travail ne sont toutefois pas de nature à améliorer les problèmes de productivité que vit l'entreprise. En outre, l'héritage laissé par les relations de travail qui ont cours depuis un certain nombre d'années est lourd de conséquences. L'heure n'est pas à la complicité entre les parties. La question se pose donc à savoir comment rebâtir la confiance entre la direction et le personnel.

En 1994, une proposition formulée au moment de la négociation de 1993 refait surface. Il s'agit de mettre en place à Bœuf Mérite Montréal un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). *Quand le syndicat a vendu au personnel l'idée du Camo, on l'a surtout présentée dans une perspective de formation,* signale Mario Maisonneuve. *C'était le premier but : le Camo va donner la formation nécessaire pour utiliser le nouvel équipement. Mais tout ça a été bien plus loin que ce que le syndicat pensait au départ; bien plus loin que ce que l'employeur pensait aussi.*

Mettre sur pied des projets qui suscitent la mobilisation et s'inscrivent dans un processus de concertation et miser sur la participation des travailleuses et des travailleurs dans la prise de décisions

Le premier point sur lequel s'entendent la direction et le syndicat dans la mise en place du Camo est l'embauche d'une personne-ressource externe. Dans le succès du projet, la qualité de l'intervention de cette personne sera déterminante, tout comme le sera la volonté indéfectible des quelques personnes qui, dès le début, ont manifesté un intérêt particulier et une ouverture d'esprit suffisante pour mener à terme le projet. *Les débuts ont été difficiles,* se rappelle Mario Maisonneuve, *les gens n'y croyaient pas, ils n'y croyaient pas du tout. Même au syndicat, les délégués étaient divisés. Mais il fallait que ça change; ça ne pouvait pas continuer comme ça. On a eu l'occasion d'avoir quelqu'un de nouveau à la direction, quelqu'un qui y a cru.* Même son de cloche du côté patronal. Comme Stéphane Paré le mentionne, le rôle joué par le syndicat dans la réalisation de projets qui visent la mobilisation des travailleuses et des travailleurs est primordial. *Dans une organisation, le syndicat,* précise-t-il, *c'est d'abord et avant tout un lea-*

der; pour que des projets comme ceux-là fonctionnent, il faut que le leader soit convaincu que ça a une utilité et que ça peut aider. Le syndicat, c'est le premier interlocuteur dans ce genre de choses-là.

Les activités du Camo débutent par l'établissement d'un diagnostic général à propos de l'entreprise. Pour y parvenir, les membres du personnel et de la direction sont conviés. Par la suite, ce diagnostic servira de point de référence pour déterminer un certain nombre de projets à mettre en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, notamment sur les aspects liés à la productivité, à la qualité des produits, à la qualité du service à la clientèle et au coût de production.

Chaque projet fait d'abord l'objet d'une ébauche par un comité directeur auquel siègent des représentantes et des représentants du syndicat et de la direction de l'entreprise. Par la suite, l'ébauche du projet est affichée pour le bénéfice de l'ensemble du personnel qui est convié à participer au comité de travail qui assurera la définition et le suivi du projet en question. Les projets mis en œuvre touchent plusieurs secteurs d'activité de l'entreprise : à titre d'exemple, mentionnons la gestion de l'inventaire de l'entrepôt, le contrôle de la qualité d'un produit particulier, le déplacement de la glacière.

Chacun des comités de travail est composé de personnes qui, sur une base volontaire, désirent s'engager dans la résolution des difficultés éprouvées. *L'idée derrière ça,* explique Stéphane Paré, *c'était l'engagement, la responsabilisation des gens. Pour la première fois peut-être depuis qu'ils travaillaient à Bœuf Mérite, les gens avaient une chance réelle de pouvoir dire : moi, je pense que telle chose, on ne la fait pas de la bonne manière; on pourrait faire ça de telle façon.* En effet, les responsabilités qui sont dévolues au comité de travail sont multiples : définir, de façon détaillée et à la satisfaction de chacune et de chacun, le problème et ses différents paramètres; établir les critères pertinents eu égard aux attentes de la direction et du personnel; élaborer diverses pistes de solution; recueillir l'information utile afin d'évaluer la pertinence des solutions envisagées; choisir, de façon commune, une solution; démontrer, aux membres de la haute direction qui doivent approuver la libération des sommes nécessaires à la mise en œuvre du projet, la pertinence de la solution retenue.

Quand on a commencé la mise en œuvre des projets, se rappelle Mario Maisonneuve, *on a commencé par des petits projets qui ont bien réussi. Si bien que, au fur et à mesure, il y a des gens qui y ont cru et qui ont pris part aux comités.* Il faut dire également qu'un soin particulier est accordé à la qualité de l'information transmise au personnel, et ce, tant par le comité directeur que par les membres de la direction et du syndicat. Que ce soit par l'affichage de mémorandums, par la tenue de séances d'information menées de façon conjointe par les parties, patronale et syndicale, ou, encore, par la communication de certains renseignements à l'occasion des réunions syndicales, le personnel reçoit, en effet, l'information nécessaire pour juger de la progression des projets en cours, ce qui lui permet d'éprouver une plus grande confiance dans le processus mis sur pied.

Outre l'information transmise à l'ensemble du personnel, d'autres facteurs ont favorisé le succès du Camo et des projets mis de l'avant. La confiance démontrée par l'employeur vis-à-vis des membres du personnel qui participaient aux divers comités de travail constitue l'un de ces facteurs. Comme le signale Mario Maisonneuve, *l'employeur nous a accordé de la confiance parce que, parfois, il y avait des réunions auxquelles n'assistaient que des membres du personnel de production.*

Un autre facteur qui a contribué au succès de la démarche réside dans la formation offerte aux membres des divers comités de travail par la personne-ressource que l'entreprise a embauchée pour soutenir la mise en œuvre du Camo. Il faut comprendre que l'acquisition des compétences nécessaires pour participer à une démarche de travail en équipe, articulée vers la résolution de problèmes, et ce, à la satisfaction tant des membres du personnel que de ceux de la direction, requiert une formation adaptée aux besoins des membres des équipes de travail. Et ce, d'autant plus lorsqu'une certaine forme de méfiance subsiste entre les membres du comité de travail. À ce sujet, Stéphane Paré précise que, *dans les premiers comités, certaines personnes arrivaient avec des solutions prédéterminées qui ne tenaient pas compte de tous les éléments du problème soulevé.* Ces personnes étaient déçues, s'indignant du fait qu'on ne retenait pas leurs solutions.

Expérimenter le succès dans la mise en œuvre de projets et rétablir un climat de confiance

Avec le temps, la situation précitée s'est corrigée. Les personnes qui ont participé à l'un ou l'autre des quatorze comités de travail mis sur pied au cours des cinq années d'existence du Camo ont retiré de nombreux avantages de cette expérience. En effet, autant les membres de la partie patronale que ceux de la partie syndicale ont appris à travailler ensemble autour d'un objectif commun. Pour Mario Maisonneuve, cela constitue peut-être la plus grande réussite du projet dans son ensemble. *On a fait des comités de travail qui ont tous donné de bons résultats; mais le point le plus fort là-dedans, ça a été de ramener les parties, patronale et syndicale, autour d'une même table sans se chicaner; c'est assurément la plus grande réussite! On peut même dire,* poursuit-il, *qu'il y a un lien de confiance qui s'est créé avec les années.*

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, la multiplication des séances de travail et des échanges entre les personnes a amélioré la connaissance que chaque personne avait de l'autre et atténué certaines perceptions.

Ensuite, les activités menées par les comités de travail ont donné l'occasion à leurs membres d'apprendre à considérer, dans la résolution d'un problème vécu par l'entreprise, le point de vue de l'autre. *Aujourd'hui, les membres du syndicat savent comment évaluer un projet à Bœuf Mérite,* raconte Mario Maisonneuve. *On sait tenir compte de la rentabilité d'un projet et non seulement de l'aspect santé et sécurité au travail.*

Enfin, les membres des comités de travail ont retiré une satisfaction réelle à participer à la réalisation des projets. Au-delà des apprentissages qu'ils en ont retirés, leur sens de l'engagement leur a permis de se sentir valorisés dans le travail qu'ils exécutent à l'intérieur de l'entreprise. Comme le mentionne Stéphane Paré, *pouvoir participer à l'implantation de quelque chose comme ça, c'est une source de valorisation, et ça n'arrivait pas avant.*

L'entreprise retire également de nombreux avantages de la formule de collaboration établie au moyen des comités de travail, laquelle est considérée comme un investissement par la direction de l'entreprise. Pour Stéphane Paré, *les solutions qui ont été retenues, au terme des travaux des comités, sont adaptées parce qu'elles s'appuient réellement sur les besoins du plancher.* Aussi la mise en œuvre de ces solutions par les membres de l'entreprise s'en trouve-t-elle facilitée.

Bien que le comité directeur du Camo ait été démantelé en 1998, et même si, présentement, aucun comité de travail n'est en action, la formule, elle, subsiste; au besoin, elle pourrait être mise en œuvre de nouveau. Stéphane Paré signale combien les nombreux événements qui, ces derniers mois, ont marqué la vie de l'entreprise ont laissé peu de place aux comités de travail. Comme exemples, citons la négociation d'une nouvelle convention collective qui a duré près d'un an et qui a été signée récemment, et la mise en place d'un nouveau système informatique pour Métro. Le syndicat, quant à lui, signale l'essoufflement vécu par l'ensemble du personnel de l'entreprise. Selon Mario Maisonneuve, *si nous étions essoufflés, c'est parce que, à un certain moment, le suivi s'est arrêté. Il y a eu un diagnostic au commencement; moi, j'aurais aimé ça qu'il y en ait un à la fin, pour voir où nous étions rendus.* Tous deux s'entendent toutefois pour dire que l'expérience a été profondément bénéfique et que ses retombées se sont inscrites dans la culture même de l'entreprise.

Améliorer l'efficacité de l'entreprise tout en harmonisant les relations de travail, un résultat intéressant!

Au moment de la mise sur pied des projets élaborés par l'entremise du Camo, l'objectif général qui était poursuivi était, rappelons-le, celui d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Selon Stéphane Paré, les résultats sont atteints sur ce chapitre. *Non seulement chaque projet mis de l'avant a atteint ses objectifs, mais aussi, en général, la formule des comités de travail a augmenté l'efficacité de l'ensemble de nos opérations.*

Qui plus est, les relations de travail s'en sont trouvées profondément modifiées. Tout comme l'a fait Mario Maisonneuve, Stéphane Paré met l'accent sur ce résultat. *Sur le plan des relations de travail, des pas importants ont été faits; je pense que, maintenant, on adopte davantage une approche de discussion, de concertation. À preuve, au lieu d'avoir 200 griefs par année comme on a déjà eu, c'est peut-être 20 ou 25 griefs par année que l'on reçoit. Je pense même que, dans les quatre dernières années, on n'a pas eu un seul arbitrage. On a appris à créer des mécanismes de discussions et d'échanges presque quotidiens avec le syndicat,* poursuit Stéphane Paré. *La technique de résolution de problèmes qui a été utile au travail des comités est utilisée au quotidien dans nos relations de travail. Ça fait maintenant partie de la culture de la boîte.*

Le contexte dans lequel s'est déroulée, en 1999, la dernière négociation collective illustre bien cette situation. L'employeur avait alors proposé au syndicat d'entreprendre la négociation non pas sous le mode traditionnel, qui s'inspire davantage d'une dynamique de confrontation, mais plutôt selon une approche dite *raisonnée.* La négociation raisonnée s'inspire de la méthode de résolution de problèmes. Comme l'explique Stéphane Paré, *la négociation raisonnée, où ce que l'on appelle la négociation basée sur les intérêts, est une approche complètement différente de la négociation traditionnelle. Selon cette approche, chaque partie a des problèmes, des préoccupations qu'elle va présenter et expliquer à l'autre partie de manière à ce que cette dernière les comprenne bien. Une fois le problème de l'autre bien compris, on cherche alors à le résoudre. Que ce soit un problème patronal ou syndical, on doit trouver une solution à ce problème et n'aborder aucun autre sujet avant de l'avoir réglé. La façon de le régler, c'est de définir nos intérêts respectifs, de proposer des solutions qui respectent les intérêts exprimés par l'autre partie. Ainsi, on finit généralement par déboucher sur une solution qui est une solution de compromis, mais qui va régler le problème, tout en respectant les intérêts de chacun.* Cette approche de négociation raisonnée s'inscrit dans la suite logique du partage, entre la partie patronale et la partie syndicale, d'une vision commune de l'entreprise et des efforts consentis, depuis 1993, pour en améliorer l'efficacité.

Le Marché de Place Pie XI inc.

une entreprise en croissance continue qui appuie sa réussite sur la gestion participative

Collaboration à l'étude : Jean-Pierre Giguère, directeur des ressources humaines, Lise Pomerleau, emballeuse aux viandes et membre du conseil interne et Philippe Cormier, assistant-gérant de l'épicerie et membre du conseil interne

Situé à Val-Bélair dans la région de Québec, le Marché de Place Pie XI est l'un des treize supermarchés d'alimentation Métro Gagnon, propriétés de M. Denis Falardeau. Au moment de son ouverture en 1993, le Marché de Place Pie XI a 40 personnes à son emploi. Aujourd'hui, il en regroupe 57, dont environ 40 p. 100 occupent un poste à temps plein et 60 p. 100, un poste à temps partiel. Parmi ces personnes, on compte la directrice ainsi que six gérantes et gérants. Les membres du personnel du Marché de Place Pie XI ne font partie d'aucun syndicat.

Expérimenter les pratiques de la gestion participative dans un supermarché d'alimentation, tel le but poursuivi par le propriétaire au moment de la création de l'entreprise

À l'ouverture du Marché de Place Pie XI, M. Denis Falardeau, le propriétaire, souhaite y mettre en pratique les principes de la gestion participative. Pour le soutenir dans son projet, il embauche M. Jean-Pierre Giguère qui se spécialise en la matière. Ce dernier est nommé directeur des ressources humaines du Marché de Place Pie XI, en même temps que de l'ensemble des autres supermarchés d'alimentation de M. Falardeau, où le mode de gestion est plus traditionnel et où les membres du personnel sont syndiqués soit à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), soit à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Selon M. Jean-Pierre Giguère, en ouvrant le Marché de Place Pie XI, M. Falardeau visait à *instaurer un nouveau mode de gestion et à avoir un contact direct avec les membres du personnel.* Il visait également que les membres du personnel puissent donner leur *véritable opinion sur la gestion du commerce, qu'ils participent à l'essor du commerce, qu'ils soient heureux, motivés au travail, et persuadés d'être en pleine possession de leurs moyens et de leur sort.*

Embaucher et former le personnel en vue d'instaurer la gestion participative

Ainsi, en 1993, le recrutement, la sélection et l'embauche des membres du personnel du Marché de Place Pie XI ont été menés en prévision de l'instauration de la gestion participative dans l'entreprise. De même, chaque personne a reçu une formation de deux jours en vue de s'approprier les valeurs et de connaître les pratiques propres à ce type d'organisation du travail. La formation traitait en particulier des savoir-être nécessaires aux personnes qui font partie d'une équipe où un tel mode de gestion est en vigueur. L'exercice de l'autonomie et de la responsabilité y était donc exploré de manière particulière.

Mettre au point des outils de gestion et une structure d'encadrement qui misent sur l'engagement des membres du personnel et favorisent leur croissance professionnelle

Par ailleurs, les normes administratives, la description des tâches, de même que les conditions de travail et de salaire proposées au personnel, ont été définies dans un manuel intitulé *Guide de l'employé*. Depuis, les éléments de contenu de ce guide sont revus et corrigés de manière constante. En quelque sorte, la direction et les membres du personnel du supermarché sont inscrits dans un processus de négociation continue.

Pour sa part, la structure d'encadrement du personnel est la suivante. Les gérantes et les gérants sont responsables de la gestion des membres du personnel de leur unité respective. De plus, la gestion même du supermarché est appuyée sur deux comités : le conseil d'administration et le conseil interne. Le conseil d'administration regroupe les gérantes, les gérants et la directrice du magasin qui se réunissent une fois par semaine.

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Le conseil interne est composé du directeur des ressources humaines et de deux personnes élues, chaque année et par vote secret, pour représenter les membres du personnel auprès de la direction. Ces trois personnes se réunissent une fois par mois. C'est à cette occasion que le *Guide de l'employé* est revu et corrigé. C'est à ce moment également que tout autre objet lié aux relations et aux conditions de travail est amené à la discussion. Les objets à traiter peuvent être proposés soit par le directeur des ressources humaines lui-même, soit par les deux personnes qui représentent les membres du personnel. Ils peuvent être issus de la *Boîte à suggestions* mise à la disposition des membres du personnel dans la salle de repos et par l'intermédiaire de laquelle chacune des personnes à l'emploi du supermarché peut, en toute confidentialité, formuler des demandes, faire des propositions ou, encore, exprimer ses insatisfactions. Qu'elles se trouvent dans la *Boîte à suggestions* ou, encore, qu'elles aient été signalées à l'une ou à l'autre des personnes qui représentent les membres du personnel, les suggestions provenant de ceux-ci sont étudiées en priorité au moment des réunions du conseil interne. Chaque décision que le conseil interne prend à la suite des suggestions que les membres du personnel lui ont formulées est ensuite présentée à ces membres. De même, les raisons qui motivent chacune de ces décisions leur sont exposées.

Les personnes élues au conseil interne pour représenter les membres du personnel agissent véritablement à titre de porte-parole de leurs collègues auprès de la direction. Elles agissent également à titre de ressources-conseils auprès de leurs collègues comme auprès des gestionnaires, notamment en ce qui concerne les relations humaines au travail et les différentes situations liées à la gestion habituelle d'une entreprise, comme les demandes d'aménagement des horaires de travail ou de congé, la répartition et l'organisation du travail, etc. Enfin, elles encouragent le fait que toute question devra être réglée entre les parties visées; de plus, en tout temps et lorsqu'elles le jugent pertinent, elles peuvent communiquer avec le directeur des ressources humaines. D'ailleurs, ce dernier rencontre, une fois l'an, l'ensemble des membres du personnel, et ce, en l'absence de la directrice, et des gérantes et gérants du supermarché.

Au besoin, des comités de travail sont mis sur pied pour traiter les questions particulières comme la structure des horaires de travail, des salaires, etc. D'autres comités se greffent au conseil interne comme le café-conseil. Il s'agit là d'un comité qui assure l'organisation et l'animation d'événements qui s'adressent à la clientèle. Ces événements consistent à réunir un certain nombre de membres de la clientèle en vue de connaître leur perception sur les services offerts au supermarché, de comprendre leurs besoins, etc.

Dans un autre ordre d'idées, il est intéressant de signaler qu'au Marché de Place Pie XI, on encourage fortement l'initiative et la collaboration dans l'accomplissement des tâches, de même que la progression dans la carrière. En effet, tout en embauchant les personnes pour occuper un poste bel et bien défini, on y favorise l'entraide, la polyvalence, ainsi que la possibilité d'accéder à d'autres postes dans l'entreprise. Il y a donc une responsabilisation des personnes vis-à-vis de leur travail et de leur croissance professionnelle.

De même, en ce qui concerne l'information et la communication, c'est la transparence qui guide la direction du supermarché. À cet égard, notons qu'en tout temps, chaque membre du personnel peut avoir accès à toute donnée relative à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise. Enfin, dès l'ouverture du magasin, M. Falardeau avait prévu mettre en place, pour les membres du personnel, un mécanisme de participation au profit. Au cours des dernières années, les profits ont été investis dans la croissance même de l'entreprise. Toutefois, M. Falardeau n'a pas renoncé à son projet et il prévoit lui donner suite dans les délais les plus brefs. Ce faisant, le dernier des éléments de gestion pouvant amener à son apogée le sentiment d'appartenance à l'entreprise, éprouvé par les membres du personnel, sera chose acquise.

Atteindre le but poursuivi en plus de réussir sur le plan des affaires

Selon M. Giguère, de même que de l'avis de M^me^ Lise Pomerleau, emballeuse de viande, et de M. Philippe Cormier, assistant-gérant à l'épicerie, lesquels sont, respectivement, représentante et représentant des membres du personnel au conseil interne, la gestion participative, comme elle est exercée au Marché de Place Pie XI , comporte de nombreux avantages pour la direction comme pour les membres du personnel, tout en donnant lieu à des retombées positives sur le plan de la rentabilité de l'entreprise. *Les gens ici ont le sourire et sont heureux de travailler,* nous dit M. Giguère. Dans le même esprit, M. Cormier ajoute : *Les gens ont du plaisir à travailler.* Pour sa part, M^me^ Pomerleau dit : *On essaie de s'entraider, on dirait qu'on est une famille.*

Selon M^me^ Pomerleau et M. Cormier, l'entente caractérise les relations de travail, et le fonctionnement du conseil interne, comme la transparence dans la communication, favorise la satisfaction au travail des membres du personnel. Tous deux diront d'une même voix : *On n'a jamais de gros accrochages et on finit toujours par s'entendre d'une manière ou d'une autre.* De plus, à leurs yeux, le fait de pouvoir faire des suggestions, d'être en mesure de régler, au fur et à mesure qu'elles se présentent, les difficultés avec les personnes touchées par la situation, de participer aux décisions de l'entreprise et d'être, *en tant que membres du personnel, considérés au même titre que les cadres,* rend *le milieu de travail stimulant et intéressant. On se sent valorisés et impliqués,* commente M. Cormier. En outre, ce dernier apprécie particulièrement le fait qu'au Marché de

Place Pie XI, la progression dans la carrière est encouragée et que l'entreprise *cherche toujours à combler, à l'interne d'abord, les postes ouverts.*

M. Giguère mentionne que *les clients disent : C'est différent ici l'atmosphère, le personnel.* M. Cormier renchérit les propos de M. Giguère de la manière suivante : *Les gens nous disent qu'ici l'ambiance de travail n'est pas comme ailleurs.* En comparant la situation du Marché de Place Pie XI avec celle des douze autres supermarchés dont M. Falardeau est propriétaire, M. Giguère ajoute ceci : *Il y a peut-être autour de 20 p. 100 de moins de jours-personnes perdus en raison de maladie ou autre; et la rentabilité y est supérieure d'environ 0,5 p. 100.* Ce qui, à son avis, représente des écarts significatifs lorsque l'on considère qu'il s'agit d'un commerce de détail en distribution alimentaire.

Maintenir et consolider les nouvelles pratiques de gestion

Enfin, pour M. Giguère comme pour M^me^ Pomerleau et M. Cormier, le principal défi, en ce qui concerne la gestion participative, est celui de maintenir en place un tel mode d'organisation du travail. En effet, selon leur expérience respective, il y a lieu d'exercer une vigilance de tous les instants pour assurer le maintien des pratiques entourant un tel mode de gestion et pour les consolider. Et ce, d'une part, parce qu'il s'agit vraiment de nouvelles pratiques, c'est-à-dire de pratiques auxquelles la plupart des personnes n'ont pas été habituées. D'autre part, parce que la responsabilisation des membres du personnel dans une entreprise comporte des exigences pour ces derniers comme pour les gestionnaires. Entre autres éléments, l'imputabilité, le travail d'équipe, la confiance envers les autres, la délégation de pouvoir, c'est à la fois stimulant et exigeant. En conséquence, ces trois interlocuteurs estiment qu'au moment de l'embauche, il faut apporter une attention particulière au choix des personnes, aussi bien lorsqu'il s'agit de recruter des membres du personnel que lorsqu'il s'agit de nommer des gestionnaires, de même qu'à leur formation et à leur intégration en emploi. Il faut également s'assurer, en tout temps, que chaque personne se sentira à l'aise dans l'entreprise et sera en accord avec les principes de gestion en vigueur.

Boulangerie Demers

une entreprise qui, malgré une concurrence vive et de plus en plus pressante, a su maintenir son marché, voire le faire progresser grâce à l'instauration de nouvelles pratiques de gestion

Collaboration à l'étude : Denis Landry, directeur général et Carlos Matamoros, préposé à la diviseuse et président du syndicat

Fondée à Saint-Norbert-d'Arthabaska, en 1918, par un boulanger artisan, la Boulangerie Demers est aujourd'hui l'une des rares boulangeries industrielles à avoir échappé à la vague de l'acquisition, par des entreprises multinationales, de nombreuses boulangeries, familiales ou autres, de toute taille. Toujours la propriété des deux fils de son fondateur, la Boulangerie Demers a 55 personnes à son emploi pour travailler à son siège social de Sherbrooke. Elle en regroupe 15 autres à sa filiale Boulangerie Marchand inc., située à Magog.

Les membres du personnel de la production de la Boulangerie Demers, au siège social dont nous traitons ici de façon particulière, font partie d'un syndicat affilié à la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

... donner des objectifs clairs, ... avec transparence et assu... la collaboration du syndicat

... début des années quatre-vingt-..., soit en 1993 plus précisément, la Boulangerie Demers se trouve ... une situation précaire sur le ... des affaires. Le marché de la fa... et de la distribution du pain de type industriel évolue à une vitesse vertigineuse. En tant que PME, rester en affaires en ce domaine, et dans un marché régional par surcroît, relève, à la limite, d'un tour de force. Devant ce fait, après avoir établi le pour et le contre, le directeur général de l'entreprise, M. Denis Landry, propose aux actionnaires de prendre un virage important sur le plan de la gestion de l'entreprise dans son ensemble. L'enjeu est simple : conserver une part du marché ou, à plus ou moins brève échéance, disparaître.

... M. Landry, *il y a des interven... humaines à chaque étape du ... de fabrication des produits ... entreprise et ce qui peut diffé... la Boulangerie Demers de ... éléments de l'industrie con... la qualité des ressources hum...* dans cet esprit que M. Landry construit le projet de changements en fonction d'*une approche vraiment ouverte vis-à-vis du personnel* et en misant sur le fait *d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places*. Ainsi, dès la mise en place du processus de changements, il s'est assuré la collaboration du syndicat, il a embauché un directeur à la production, puis il a présenté, à l'ensemble du personnel de l'entreprise, le projet de changements, et ce, élément par élément et chiffres à l'appui. La transparence la plus complète a guidé la mise en œuvre du projet, depuis cette époque jusqu'à aujourd'hui.

Puisque le projet de changements visait l'ensemble des pratiques de gestion de l'entreprise, cela devait avoir une incidence sur les conditions de travail des membres du personnel. En effet, pour instaurer un certain nombre de changements, une partie des clauses de la convention collective des travailleuses et des travailleurs devait être adaptée à la nouvelle situation. En raison du fait que la direction de l'entreprise avait fait preuve de transparence au sujet des objectifs à atteindre et comme il s'agissait, en quelque sorte, de conserver les emplois, les membres du syndicat ont accepté de revoir, parfois à la baisse, certaines conditions de travail avant l'échéance de la convention collective. Selon M. Carlos Matamoros, préposé à la diviseuse et président du syndicat, *M. Landry a mis toutes les choses sur la table et les objectifs étaient déjà précis.* À ses yeux, *il fallait investir dans la compagnie pour qu'elle soit rentable.* De ce point de vue, comme syndicat *il fallait céder puisqu'il s'agissait de l'avenir de tout le monde.* Toujours selon M. Matamoros, *c'était une question de collaboration mutuelle.* Il ajoutera aussi qu'*il faut que les travailleuses et les travailleurs soient mis à contribution dans le développement de l'entreprise.*

Reconnaître les ressources humaines comme étant l'élément clé de l'entreprise et revoir en profondeur l'ensemble des pratiques de gestion

Aux yeux de M. Landry, *les ressources humaines représentent l'élément le plus important d'une entreprise,* à savoir la source même de sa rentabilité. C'est pourquoi, dans la mise en œuvre du projet de

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

changements, il a fait en sorte d'y associer, de manière continue, les membres du personnel. À cet égard, d'une part, il a assumé le leadership en ce qui concerne la conception de chacun des changements à apporter dans la gestion de l'entreprise, et ce, en collaboration avec le directeur de la production et les autres membres de l'équipe de gestion de l'entreprise. D'autre part, il a assuré l'instauration de ces changements avec des comités paritaires mis sur pied pour l'occasion. Par souci d'efficacité, les comités devaient réunir des représentantes et des représentants de chaque service de l'entreprise.

Ainsi, peu importe qu'il s'agisse de mettre en place une nouvelle organisation du travail, de planifier et de gérer la formation, d'établir les nouvelles règles et pratiques en matière de santé et de sécurité au travail, de mettre au point et de fabriquer de nouveaux produits, etc., tout a été fait en collégialité. Dans chacun des cas, M. Landry a soumis ses idées ou son projet à la discussion entre les membres du personnel et, en concertation avec les comités de travail en cause, il a donné suite à la mise en œuvre du changement utile. De cette manière, il a permis aux membres du personnel de l'entreprise de mettre leur expertise à contribution dans l'amélioration des pratiques de gestion. De plus, il a conçu chacun des changements de manière à ce que le résultat attendu soit le plus visible possible pour les membres du personnel. Pour susciter la confiance, il considérait comme important que les changements apportés soient concrets, tout comme il lui importait que les changements se fassent dans le respect le plus strict des personnes.

Sur ce dernier point, M. Landry précise ses propos de la manière suivante : *Le plus important chez nous, ce sont les gens. J'espère,* ajoute-t-il, *que cela deviendra une chose ancrée solidement dans la culture de l'entreprise.* Selon lui, *le respect des ressources humaines constitue le point fort de l'approche de gestion mise en place dans l'entreprise.* À son avis, *on a la force des gens qui nous entourent.* En conséquence, il va de soi pour lui *de consulter les ressources humaines, de les écouter, et de les informer adéquatement sur tout ce qui a trait au développement de l'entreprise et à sa rentabilité.* À ce sujet, M. Matamoros nous dira ce qui suit : *Il y a de la transparence de la part de la direction. Il y a de l'information pour tout le monde. Le fait de participer aux décisions de l'entreprise, c'est important pour nous, les membres du personnel. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est plus intéressant comme ça,* précisera-t-il.

Avoir gagné le pari de la rentabilité de l'entreprise et poursuivre l'instauration de changements dans une perspective d'amélioration continue des pratiques

À en juger par les résultats obtenus à la suite des changements apportés dans les pratiques de gestion de l'entreprise, on peut conclure que M. Landry avait vu juste. Miser sur les compétences des ressources humaines, mettre leur expertise à contribution dans la gestion de l'entreprise, et agir avec transparence, c'est rentable, et ce, sur de nombreux plans. En effet, selon M. Landry, l'entreprise a atteint les objectifs qu'elle poursuivait dans la mise en œuvre des nouvelles pratiques de gestion et sa réussite serait liée à l'approche qu'elle a utilisée pour y parvenir. À ce sujet, il précise : *Dès la première année, la situation de l'entreprise s'est améliorée.* Par la suite, *les accidents de travail et le taux de roulement du personnel ont diminué.* De plus, *la productivité a augmenté.*

M. Landry ajoute que *les membres du personnel ont été amenés à constater que l'entreprise était sérieuse, qu'elle était prête à améliorer la situation, à changer les choses, et à investir dans le développement de l'entreprise.* À ce propos, M. Matamoros confirmera en ces termes les dires de M. Landry : *Il faut reconnaître qu'ils ont investi l'argent.* Il ajoutera que les changements dans la gestion ont donné lieu à l'amélioration de la satisfaction au travail, de même que de certaines conditions de travail comme la formation, l'intégration en emploi, les horaires de travail. Il ajoutera également ceci : *On a consolidé l'entreprise et les emplois, on a eu tout le temps de bonnes relations de travail et, même s'il y a eu des différends, on a presque tout le temps trouvé un terrain d'entente.*

Enfin, M. Landry soutient qu'*il faut toujours être ouvert en tant que directeur d'entreprise pour améliorer les méthodes.* Ainsi, d'autres changements sont en préparation dans l'entreprise. À cet égard, M. Matamoros insistera pour dire que, dans le but de *maintenir sa crédibilité auprès de tout le monde, l'entreprise doit poursuivre le changement* et que *ce qui est le plus important, c'est que la direction et le syndicat travaillent ensemble, sinon ça ne marche pas.*

La Maison du Gibier inc.

une entreprise familiale qui appuie sa croissance et sa rentabilité sur la collaboration établie avec les membres du personnel

Collaboration à l'étude : Jean Rondeau, vice-président et Martin Bilodeau, responsable des opérations

Située à Charlesbourg dans la région de Québec, La Maison du Gibier inc. est une entreprise familiale qui se spécialise dans la transformation et dans la distribution de viande de gibier. Fondée en 1982, l'entreprise a embauché une dizaine de personnes au cours des dix premières années de son existence. Aujourd'hui, elle compte à son emploi 24 personnes, dont plus d'une quinzaine est affectée à la fabrication et à la distribution des produits. Les membres du personnel de l'entreprise ne font partie d'aucun syndicat.

Voir les ressources humaines de l'entreprise comme étant la principale source de sa croissance

Au cours des dernières années, les gestionnaires de La Maison du Gibier ont décidé de s'appuyer davantage sur les compétences et l'expérience des membres du personnel pour soutenir la croissance de l'entreprise. Selon M. Jean Rondeau, vice-président de l'entreprise, il s'agissait *de donner le plus de responsabilités possible aux personnes en place et, ainsi, de générer plus d'idées.* En quelque sorte, le but visé par une responsabilisation accrue des membres du personnel vis-à-vis de leur participation à la croissance de l'entreprise était celui de leur permettre *de prendre des décisions et aussi d'avoir le sceau* La Maison du Gibier *gravé sur le cœur.*

L'idée de mettre à contribution, de manière plus structurée, l'expertise des membres du personnel dans la prise des décisions de l'entreprise est liée à la volonté de cette dernière de mettre au point de nouveaux produits et de développer d'autres marchés. À ce sujet, M. Rondeau précise ce qui suit. *Si tout le monde met l'épaule à la roue, ça va aller pas mal mieux. Les ressources humaines de l'entreprise sont notre force.*

Associer, de manière plus officielle, les membres du personnel à la prise de décisions dans l'entreprise

Ainsi, pour mener à bien son projet, la direction de l'entreprise a, tout d'abord, discuté de ses intentions avec un certain nombre de membres du personnel. Ensuite, elle a fait part de son projet à tout le personnel. À partir de maintenant, elle prévoit mettre sur pied un groupe de travail réunissant des représentantes et des représentants des services de l'entreprise qui visent directement la fabrication, la mise en marché et la livraison des produits. Tout en assumant le leadership dans la conduite des dossiers, M. Rondeau a comme objectif de tenir des réunions hebdomadaires avec les membres de ce groupe de travail. Leur rôle sera d'assurer le relais entre la direction de l'entreprise et les membres du personnel. Pour M. Rondeau, il s'agit de rendre plus officielles les manières d'agir dans l'entreprise.

Reconnaître la compétence et l'importance de chaque personne dans l'entreprise, et favoriser l'initiative et l'esprit d'équipe

En effet, la mise en valeur du potentiel des ressources humaines et la transparence dans les communications font partie intégrante des pratiques des gestionnaires depuis la création de l'entreprise. À ce sujet, M. Rondeau précise ce qui suit. *On a des gens extrêmement compétents et qui ont beaucoup d'initiative. Moi, je n'ai pas de cachette à faire à personne, c'est avec eux que je gagne ma vie et ils gagnent la leur avec moi.*

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de mentionner que la direction de l'entreprise valorise tout particulièrement le travail d'équipe, la formation continue du personnel, la progression dans la carrière, l'autonomie dans l'exécution des tâches, et une grande latitude dans la prise des décisions relatives à l'organisation même du travail. De plus, peu importe le poste occupé, l'apport de chaque membre du personnel dans la réussite de l'entreprise est reconnu; lorsqu'il s'agit d'améliorer les pratiques, les idées de chacune et de chacun sont prises en considération, en particulier les idées des personnes qui occupent les postes visés par une telle amélioration. À ce propos, M. Martin Bilodeau, membre du personnel de l'entreprise en tant que responsable des opérations, nous dira : *Tout le monde est important dans l'entreprise, on est tous sur le même pied et tout le monde a de bonnes idées. C'est important d'écouter ce que les autres ont à dire, parce que c'est ça qui nous permet d'avancer.*

Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

En outre, l'embauche de nouvelles personnes est faite en collaboration avec la direction et les membres du personnel en place. Enfin, la porte du bureau de M. Rondeau est toujours ouverte pour les membres du personnel. Ce dernier est attentif à toute suggestion pouvant donner lieu, notamment, à l'amélioration du climat de travail dans l'entreprise. À ce sujet, il est utile de signaler qu'à la suite d'une proposition formulée par les ressources humaines, l'anniversaire des personnes est célébré depuis quelques mois. À cette occasion, la direction de l'entreprise offre un gâteau d'anniversaire et le temps accordé pour prendre le repas du midi est un peu allongé.

Expérimenter le succès et susciter la satisfaction au travail, en même temps qu'un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise

À cet égard, le projet de l'entreprise s'inscrit dans la suite logique des valeurs mises de l'avant par les gestionnaires au moment de la création de l'entreprise en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs à ces valeurs, de même qu'à l'approche de gestion de l'entreprise qu'il qualifie comme étant *très efficace*, que M. Rondeau attribue la rentabilité de l'entreprise et le fait que cette dernière n'éprouve pas de difficulté en ce qui concerne certains éléments comme la salubrité, la qualité des produits, le roulement du personnel, la santé et la sécurité au travail, considérés comme fondamentaux dans la gestion d'une entreprise en transformation et en distribution alimentaires.

En somme, M. Rondeau fait entièrement confiance aux membres du personnel de l'entreprise et il apprécie particulièrement les échanges et l'entente qu'il a avec chacune et chacun. Il croit fermement que l'ensemble du personnel partage les objectifs de développement de l'entreprise et que le travail en ce sens est respecté. Pour sa part, M. Bilodeau apprécie l'atmosphère aussi bien que le climat de travail dans l'entreprise. À ce propos, il dit : *Tout le monde se respecte. C'est important de respecter tout le monde. Toujours avoir un s'il vous plaît et un merci après chaque phrase; pour moi, c'est bien important.* Par ailleurs, il affirme que *les gens aiment ce qu'ils font et sont fiers de travailler à La Maison du Gibier.*